

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування системи економічної безпеки підприємства  
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за заочною формою

**Семенюк Р.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** завідувачка кафедри,  
к.е.н., доцентка,

**Захаркевич Н.П.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

начальник відділу економіки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

**Рецензент: Попова Н. С.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Семенюк Р. М. – Формування системи економічної безпеки підприємства ( на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).

Магістерська робота на здобуття освітнього рівня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дослідження базується на аналізі матеріалів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що є типовим представником будівельної індустрії, а саме підприємством, що спеціалізується на виробництві залізобетонних виробів. Автор вивчає сутність процесу формування системи економічної безпеки, методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки, інтегральну оцінку, а також способи використання цих даних для розробки концептуальної моделі системи економічної безпеки підприємства.

Автором у першому розділі було вивчено та узагальнено теоретичні основи формування системи економічної безпеки підприємства. А саме розглянуто сутність поняття «система економічної безпеки». Було досліджено мету принципи, суб'єкти та об'єкти системи економічної безпеки підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Було досліджено ключові складові економічної безпеки та організаційну структуру в рамках концептуальної моделі системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У заключному розділі було проведено розробку концептуальної моделі системи економічної безпеки підприємства.

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії.

Ключові слова: економічна безпека, концептуальна модель, інтегральна оцінка, організаційна структура.

## ANNOTATION

Semenyuk R. M. – Formation of the economic security system of the enterprise (based on the materials of TDV "Khmelnyskzalizoboton").

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management.

The study is based on the analysis of the materials of TDV "Khmelnyskzalizoboton", which is a typical representative of the construction industry, namely an enterprise specializing in the production of reinforced concrete products. The author studies the essence of the process of forming the economic security system, methodical approaches to the evaluation of the economic security system, integral assessment, as well as ways of using these data to develop a conceptual model of the economic security system of the enterprise.

In the first chapter, the author studied and summarized the theoretical foundations of the formation of the economic security system of the enterprise. Namely, the essence of the concept of "system of economic security" was considered. The purpose, principles, subjects and objects of the economic security system of the enterprise were investigated.

In the second chapter, an analysis of the current state of the system of economic security of the Khmelnyskzalizoboton TDV is carried out. The key components of economic security and the organizational structure within the framework of the conceptual model of the economic security system of TDV "Khmelnyskzalizoboton" were investigated.

In the final section, the conceptual model of the economic security system of the enterprise was developed.

Practical recommendations and calculations can be used in further activities of the company.

Keywords: economic security, conceptual model, integrated assessment, organizational structure.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність процесу формування системи економічної безпеки підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2.22 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКАЛІЗОБЕТОН» .....	22
2.1 Дослідження системи економічної безпеки підприємства .....	22
2.2 Інтегральна оцінка системи економічної безпеки підприємства .....	35
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКАЛІЗОБЕТОН» .....	42
3.1 Розробка концептуальної моделі системи економічної безпеки підприємства.....	42
3.2 Обґрунтування економічної доцільності модернізації системи економічної безпеки підприємства .....	49
ВИСНОВКИ.....	545
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання забезпечення економічної безпеки стає одним із пріоритетних завдань для підприємств. Нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби, збільшення кількості загроз різного характеру вимагають від підприємств формування ефективної системи економічної безпеки. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств будівельної галузі, зокрема виробників залізобетонних конструкцій, які працюють в умовах високої ресурсоемності виробництва, значної залежності від постачальників сировини та матеріалів, необхідності постійної модернізації виробничих потужностей. Формування дієвої системи економічної безпеки дозволяє підприємству не лише захиститися від негативних впливів, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Останні дослідження підтверджують актуальність і багатогранність проблематики економічної безпеки підприємства. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності (включаючи воєнні дії) зростає потреба в адаптації підприємств до нових викликів.

Ряд досліджень, таких як роботи Ляхович О.О. (2021) та Оплаченко І. О.С. (2021), акцентують увагу на ролі цифровізації у зміцненні економічної безпеки. Зокрема, цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість операцій і зменшити ризики шахрайства [35].

Денисенко М. П. і Бреус С. В. (2021) досліджують можливості імплементації світових практик у сфері економічної безпеки. Вони відзначають важливість використання FinTech-технологій для моніторингу й управління ризиками [20].

У працях Булика О. (2023) та Докієнко Л. М. (2022) запропоновано стратегії відновлення економіки України після війни, що включають розвиток системи економічної безпеки підприємств на основі цифрових трансформацій [17].

Недостатньо вивченою в свою чергу залишається роль кібербезпеки у збереженні економічної безпеки, особливо малих і середніх підприємств, через швидкість розвитку загроз і стійкість їх перевищення. Вплив кібератак на фінансові результати та репутацію підприємства часто оцінюється лише після інцидентів, що не дозволяють вільно розробляти превентивні стратегії захисту бізнесу від потенційних загроз і зменшення ризиків у майбутньому.

**Метою даної роботи** є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо сучасного стану системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність процесу формування системи економічної безпеки підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати сучасний стан системи економічної безпеки ТДВ "Хмельницькзалізобетон";
- здійснити інтегральну оцінку системи економічної безпеки підприємства;
- розробити концептуальну модель системи економічної безпеки підприємства;
- запропонувати модернізацію підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи економічної безпеки підприємства.

**Предметом дослідження** є удосконалення процесу формування системи економічної безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** У рамках дослідження на тему "Формування системи економічної безпеки підприємства" використовувались наступні методи:

– системний аналіз: цей метод застосовано для вивчення теоретичних основ формування системи економічної безпеки. Аналізувалися ключові компоненти економічної безпеки підприємства, їх взаємозв'язки та вплив на загальну стійкість підприємства. Визначено основні загрози та ризики, які можуть впливати на функціонування підприємства, а також принципи побудови ефективної системи безпеки;

– статистичний аналіз: застосовано для оцінки показників діяльності підприємства. Було проведено збір та обробку статистичних даних щодо фінансових, економічних та операційних показників підприємства. Це дозволило виявити тенденції та закономірності, що впливають на рівень економічної безпеки;

– економіко-математичне моделювання: використано для розробки концептуальної моделі системи безпеки. За допомогою цього методу створено математичну модель, яка дозволяє оцінити вплив різних факторів на економічну безпеку підприємства. Модель допомагає прогнозувати можливі ризики та оптимізувати ресурси для їхнього мінімізації;

– графічний метод. Графіки, діаграми та схеми використовувалися для ілюстрації основних тенденцій, виявлених у процесі статистичного аналізу та моделювання. Це дозволило краще візуалізувати складні дані та полегшити їх інтерпретацію;

– метод експертних оцінок: використано для визначення вагомості показників при інтегральній оцінці. До участі було залучено експертів, які визначали вагу різних показників економічної безпеки. Їхні оцінки були узагальнені та використані для побудови інтегрального показника, що дозволяє комплексно оцінити стан економічної безпеки підприємства.

**Апробація.** Результати роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії» (м. Запоріжжя, 5-6 грудня 2024 р.) у форматі наукових тез, що

отримали позитивну оцінку наукової спільноти.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в тому, що основні положення роботи доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування системи економічної безпеки ТДВ "Хмельницькзаліобетон". Запропоновані в роботі підходи можуть бути використані для вдосконалення системи економічної безпеки підприємства, підвищення ефективності управління безпекою та мінімізації негативного впливу загроз.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 71 сторіноку.



## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність процесу формування системи економічної безпеки підприємства

В сучасних умовах господарювання питання забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності через зростання нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби. Система економічної безпеки підприємства є комплексним поняттям, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують захист від загроз та створюють умови для стабільного функціонування і розвитку суб'єкта господарювання. При цьому важливо розуміти, що економічна безпека - це не лише відсутність загроз, а й здатність підприємства швидко усувати різноманітні загрози або пристосовуватися до існуючих умов.

Формування системи економічної безпеки є одним із основних завдань управління сучасним підприємством, оскільки від її ефективності залежить стабільність функціонування та можливості розвитку бізнесу [4, с 186-196].

Варто зазначити, що система економічної безпеки для кожного підприємства є індивідуальною та залежить від специфіки діяльності, виробничого потенціалу, ризикованості діяльності, стану конкурентного середовища. Крім того, система економічної безпеки підприємства тісно пов'язана із забезпеченням збереження комерційної таємниці та захистом інформаційних ресурсів.

Теоретичні основи формування системи економічної безпеки підприємства досліджували такі вчені як І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко, Т.Г. Васильців, В.І. Франчук, З.Б. Живко та інші. В їхніх працях економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від негативного

впливу дестабілізуючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Науковці підкреслюють, що система економічної безпеки повинна бути унікальною для кожного підприємства, оскільки залежить від його виробничого потенціалу, ризиків діяльності, стану конкурентного середовища та інших факторів. Важливим аспектом у дослідженнях є визначення складових економічної безпеки та їх взаємозв'язків. Також значна увага приділяється методам оцінки рівня економічної безпеки та механізмам її забезпечення. Варто відзначити, що в наукових працях підкреслюється необхідність комплексного підходу до формування системи економічної безпеки [1].

Процес формування системи економічної безпеки підприємства являє собою складний багатоетапний механізм, що передбачає створення концепції безпеки, визначення її мети, завдань, принципів, об'єктів та суб'єктів, вибір методів та інструментів забезпечення безпеки [10, с 9-16].

На першому етапі здійснюється аналіз потенційних та реальних загроз економічній безпеці підприємства, оцінюється можливість їх негативного впливу. Наступним кроком є формування організаційної структури управління економічною безпекою, визначення центрів відповідальності та їх компетенцій. Важливим етапом є розробка методичного забезпечення оцінки рівня економічної безпеки. Після цього формується система моніторингу стану економічної безпеки та механізми реагування на загрози. Завершальним етапом є контроль ефективності функціонування системи економічної безпеки та її вдосконалення.

Основною метою формування системи економічної безпеки є створення умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства, захист його законних інтересів, підтримка стійкого розвитку та зростання економічного потенціалу.

Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити фінансову стійкість та незалежність підприємства, високу конкурентоспроможність його технологічного потенціалу. Важливим завданням є оптимізація використання

ресурсів та забезпечення якості продукції. Система повинна забезпечувати захист інформаційного поля та комерційної таємниці підприємства. Також необхідно організувати безпеку персоналу, капіталу та майна. Крім того, система економічної безпеки має сприяти реалізації стратегічних планів розвитку підприємства.

Для ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства важливо не лише визначити її структурні елементи та механізми, але й дотримуватися певних принципів, які забезпечують цілісність та результативність цієї системи. Принципи формування економічної безпеки виступають фундаментальними орієнтирами, що дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігати стабільність і конкурентоспроможність, а також ефективно управляти ризиками. Саме ці принципи є основою для розробки заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства та створення умов для його сталого розвитку [3].

Принципи формування системи економічної безпеки відображають ключові правила та вимоги до її створення та функціонування. Принцип комплексності передбачає взаємо узгодженість усіх елементів системи та створення цілісного механізму захисту. Відповідно до принципу безперервності, система повинна постійно діяти та адаптуватися до змін середовища. Принцип законності вимагає здійснення заходів безпеки виключно в правовому полі. Економічна доцільність означає, що витрати на безпеку не повинні перевищувати потенційні збитки від загроз. Важливим є принцип координації та взаємодії всіх підрозділів підприємства у сфері безпеки. Принцип спеціалізації передбачає професійний підхід до забезпечення безпеки із залученням фахівців відповідного профілю [13].

Об'єктами системи економічної безпеки виступають різноманітні ресурси та інтереси підприємства, які потребують захисту. До фінансових об'єктів належать грошові кошти, цінні папери, інвестиції та інші фінансові інструменти. Матеріальні об'єкти включають основні засоби, запаси, готову продукцію та інше майно підприємства. Інформаційними об'єктами є бази

даних, комерційна таємниця, інтелектуальна власність. Кадрові ресурси як об'єкт безпеки включають персонал, його знання та компетенції. Важливими об'єктами є економічні інтереси підприємства у взаємодії з контрагентами. Також система захищає репутацію та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Суб'єктами забезпечення економічної безпеки є особи, підрозділи та організації, які беруть участь у цьому процесі. Внутрішніми суб'єктами виступають власники підприємства, які визначають політику безпеки та виділяють ресурси на її реалізацію. Важливу роль відіграє керівництво підприємства, яке приймає управлінські рішення щодо безпеки. Служба безпеки та економічні підрозділи безпосередньо реалізують заходи захисту.

Також до внутрішніх суб'єктів належить персонал підприємства, який повинен дотримуватись встановлених правил безпеки. Зовнішніми суб'єктами є державні органи, що формують правове поле безпеки. Крім того, підприємства можуть залучати спеціалізовані охоронні та консалтингові структури [10].

Функціональні складові системи економічної безпеки відображають основні напрямки її забезпечення. Фінансова складова спрямована на досягнення найбільш ефективного використання фінансових ресурсів. Інтелектуально-кадрова складова забезпечує збереження та розвиток персоналу підприємства. Техніко-технологічна безпека передбачає підтримку сучасного рівня технологій. Політико-правова складова забезпечує правову захищеність бізнесу та його інтересів. Інформаційна безпека гарантує надійний захист інформаційних ресурсів. Екологічна складова мінімізує негативний вплив на довкілля.

Механізм забезпечення економічної безпеки включає комплекс методів, інструментів та заходів захисту. Правові методи передбачають використання законодавчих механізмів захисту інтересів підприємства. Економічні методи базуються на оцінці та мінімізації можливих фінансових втрат. Організаційні методи включають створення спеціальних структур та регламентів безпеки.

Інформаційні методи забезпечують захист даних та комунікацій підприємства. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування корпоративної культури безпеки. Технічні методи передбачають використання спеціальних технічних засобів захисту [26, с 176-203].

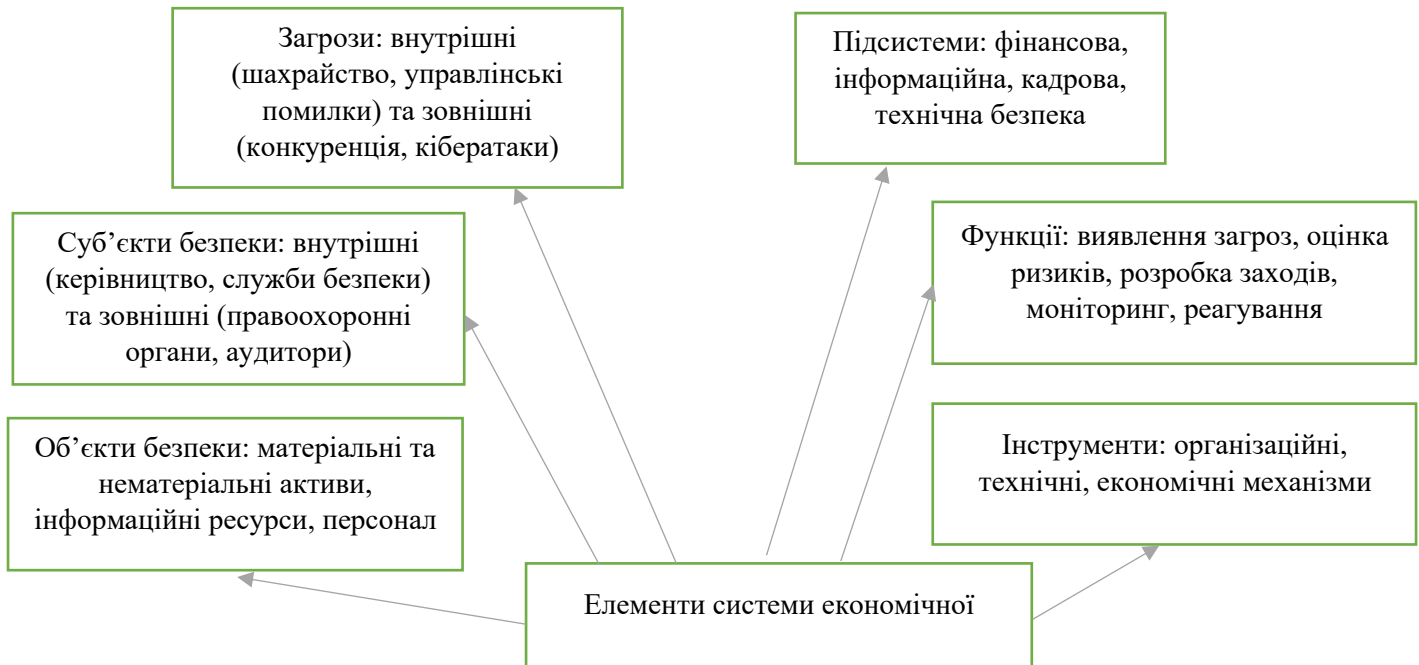


Рисунок 1.1 - Елементи системи економічної безпеки

Примітка. Запропоновано автором

Організаційна структура системи економічної безпеки формується залежно від розміру підприємства та специфіки його діяльності. Для великих підприємств доцільним є створення спеціалізованої служби безпеки з відповідними підрозділами. На середніх підприємствах функції безпеки можуть бути розподілені між існуючими відділами. Малі підприємства часто залучають зовнішніх фахівців з безпеки. Важливим є чіткий розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами безпеки. Необхідно забезпечити вертикальні та горизонтальні зв'язки між підрозділами. Організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптивною до змін.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливою складовою системи економічної безпеки. Воно передбачає збір інформації про стан зовнішнього середовища та внутрішні процеси підприємства. Здійснюється постійний моніторинг потенційних та реальних загроз економічній безпеці. Проводиться

аналіз отриманої інформації та оцінка рівня безпеки за різними складовими. Формуються аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. Створюються бази даних про загрози, інциденти та вжиті заходи реагування. Забезпечується захист інформаційних потоків підприємства.

Ресурсне забезпечення системи економічної безпеки вимагає значних фінансових вкладень. Необхідно передбачити у бюджеті кошти на утримання служби безпеки та реалізацію захисних заходів [28, с 133-137]. Важливим є матеріально-технічне оснащення - спеціальне обладнання, техніка, програмне забезпечення. Система потребує кваліфікованих фахівців з безпеки різного профілю. Формуються інформаційні ресурси - бази даних, аналітичні матеріали, методичні розробки. Обсяг необхідних ресурсів визначається масштабами діяльності підприємства та рівнем загроз.

Формування ефективної системи економічної безпеки підприємства є складним процесом, що потребує врахування багатьох факторів. Необхідно забезпечити комплексний характер системи та взаємодію всіх її елементів. Важливим є гнучкість та адаптивність системи до змін середовища функціонування підприємства. Система повинна спиратись на сучасні технології та методи захисту. При цьому витрати на безпеку мають бути економічно обґрунтованими [29, с 127]. Ефективна система економічної безпеки створює умови для стабільного розвитку підприємства та реалізації його економічних інтересів.

Таблиця 1.1 Формування ефективної системи економічної безпеки підприємства

Етап	Опис
1	2
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства.
2. Оцінка ризиків	Ідентифікація та оцінка ризиків, які можуть вплинути на підприємство (фінансові, інформаційні, операційні тощо).
3. Розробка політики безпеки	Формулювання принципів, правил і процедур для забезпечення економічної безпеки підприємства.
4. Розробка та впровадження заходів захисту	Визначення і впровадження конкретних заходів для захисту активів підприємства (технології, внутрішній контроль, попередження зловживань тощо).

## Продовження таблиці 1.1

1	2
5. Визначення ресурсів для реалізації системи безпеки	Оцінка необхідних ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових) для реалізації системи безпеки.
6. Моніторинг та оцінка ефективності	Постійний моніторинг та оцінка результатів системи, коригування за необхідності.
7. Адаптація до змін середовища	Адаптація системи економічної безпеки до змін у зовнішньому середовищі (ринок, економіка, законодавство).

Примітка. Складено автором

Таким чином, формування системи економічної безпеки — це процес створення комплексної структури заходів, інструментів та механізмів, що сприяють захисту економічних інтересів підприємства, організації чи держави від різних зовнішніх і внутрішніх загроз. Це включає в себе не лише забезпечення стабільного функціонування економіки, але й захист від фінансових, політичних, правових, інформаційних та інших ризиків, які можуть вплинути на її ефективність та розвиток.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства**

Оцінка ефективності системи економічної безпеки здійснюється за комплексом показників. Кількісні показники включають рівень фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності підприємства. Оцінюються фактичні збитки від реалізованих загроз та відвернені втрати завдяки захисним заходам. Розраховується економічний ефект від впровадження системи безпеки. Якісні показники характеризують надійність захисту, оперативність реагування на загрози, узгодженість дій підрозділів. Важливим є досягнення оптимального співвідношення витрат на безпеку та рівня захищеності підприємства [16].

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є складним

багатоетапним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування численних факторів впливу. У сучасній економічній науці існує значна кількість методичних підходів до оцінки економічної безпеки, які відрізняються за своєю сутністю, набором показників та способами розрахунку. Більшість науковців виділяють такі основні підходи: індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та економіко-математичний. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, що обумовлює необхідність їх комбінування для отримання найбільш об'єктивних результатів. При виборі методичного підходу необхідно враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства, наявність необхідної інформаційної бази та можливості проведення розрахунків [3, с 278-288].

Індикаторний підхід базується на встановленні рівня економічної безпеки шляхом порівняння фактичних показників діяльності підприємства з пороговими значеннями індикаторів. В якості індикаторів використовуються показники, що характеризують різні аспекти діяльності: фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні тощо. Для кожного індикатора визначаються порогові значення - мінімально допустимий рівень безпеки. Перевагою даного підходу є простота розрахунків та інтерпретації результатів. Однак складність виникає при обґрунтуванні порогових значень індикаторів, які можуть суттєво відрізнятися для різних галузей та підприємств. Важливим є правильний вибір системи індикаторів, які найбільш повно характеризують стан безпеки конкретного підприємства [19].

Ресурсно-функціональний підхід передбачає оцінку рівня економічної безпеки на основі аналізу ефективності використання ресурсів підприємства за різними функціональними складовими. При цьому виділяють такі складові як фінансова, кадрово-інтелектуальна, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова. Для кожної складової визначається комплекс показників та критеріїв оцінки. Інтегральний показник економічної безпеки розраховується як середньозважена оцінка всіх функціональних складових [6]. Даний підхід дозволяє всебічно оцінити рівень



безпеки та виявити проблемні зони. Однак він вимагає значного масиву інформації та трудомістких розрахунків.

Програмно-цільовий підхід ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають рівень економічної безпеки підприємства. Його особливістю є використання методів математичного аналізу, зокрема багатовимірного статистичного аналізу. При цьому формується система індивідуальних показників та визначаються їх граничні значення. На основі фактичних та граничних значень розраховуються відносні оцінки показників.

Інтегральний показник визначається як середньозважена відносних оцінок з урахуванням вагових коефіцієнтів показників. Важливим етапом є визначення вагових коефіцієнтів експертним шляхом. Перевагою підходу є можливість комплексної оцінки рівня безпеки.

Економіко-математичний підхід використовує методи математичного моделювання для оцінки рівня економічної безпеки та прогнозування її зміни. Він дозволяє встановити функціональні залежності між різними показниками та факторами впливу на економічну безпеку [17, с 87-91]. При цьому можуть застосовуватися методи кореляційно-регресійного аналізу, оптимізаційні моделі, методи теорії ігор тощо. Даний підхід забезпечує високу точність оцінок та можливість прогнозування. Однак він вимагає значного масиву статистичних даних та складних математичних розрахунків. Важливою є правильна специфікація моделей та перевірка їх адекватності.

Окремої уваги заслуговує підхід до оцінки економічної безпеки на основі визначення ймовірності банкрутства підприємства. При цьому використовуються різноманітні моделі діагностики банкрутства: двофакторна та п'ятифакторна моделі Альтмана, модель Спрінгейта, модель Таффлера, модель Лиса, універсальна дискримінантна модель. Кожна з цих моделей включає певний набір фінансових коефіцієнтів та критеріїв оцінки фінансового стану. За результатами розрахунків визначається ймовірність банкрутства та відповідно рівень економічної безпеки. Даний підхід дозволяє виявити критичні загрози фінансовій стійкості підприємства.

Існують також методичні підходи, що базуються на оцінці рівня ризиків діяльності підприємства. При цьому здійснюється ідентифікація та кількісна оцінка різних видів ризиків: фінансових, операційних, інвестиційних, ринкових тощо. Використовуються статистичні методи оцінки ризиків, метод експертних оцінок, аналітичні методи. Рівень економічної безпеки визначається як інтегральна оцінка захищеності підприємства від ідентифікованих ризиків. Важливим є визначення прийняттого рівня ризику для конкретного підприємства. Даний підхід дозволяє сфокусувати увагу на найбільш суттєвих загрозах безпеці.

Методичний підхід на основі теорії економічних систем розглядає підприємство як складну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. При цьому оцінюється здатність системи зберігати рівновагу та стійкість при впливі дестабілізуючих факторів. Використовуються показники, що характеризують структурну збалансованість, адаптивність, надійність економічної системи. Оцінюється також синергетичний ефект від взаємодії різних підсистем підприємства. Даний підхід дозволяє врахувати системний характер економічної безпеки. Однак він вимагає глибокого розуміння теорії систем та складних розрахунків [22, с 168-176].

Важливе значення має оцінка економічної безпеки на основі аналізу конкурентних переваг підприємства. При цьому досліджується конкурентна позиція підприємства на ринку, його конкурентний потенціал та конкурентоспроможність продукції. Оцінюються такі фактори як частка ринку, технологічний рівень виробництва, інноваційна активність, якість продукції, ефективність маркетингової діяльності. Рівень економічної безпеки визначається здатністю підприємства зберігати та посилювати свої конкурентні переваги. Даний підхід особливо актуальний в умовах посилення конкурентної боротьби [23].

Заслуговує на увагу підхід до оцінки економічної безпеки через призму вартості підприємства. При цьому основним критерієм є максимізація ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Використовуються різні методи оцінки вартості: дохідний, витратний, порівняльний. Аналізуються фактори, що впливають на формування вартості: грошові потоки, вартість активів, інвестиційна привабливість, ділова репутація тощо. Рівень економічної безпеки визначається здатністю підприємства генерувати додану вартість та нарощувати свою ринкову капіталізацію.

Останнім часом розвивається підхід до оцінки економічної безпеки на основі концепції збалансованої системи показників. Він передбачає формування системи взаємопов'язаних показників за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Для кожної перспективи визначаються стратегічні цілі та ключові показники ефективності. Оцінюється ступінь досягнення цільових значень показників. Даний підхід дозволяє пов'язати оцінку економічної безпеки зі стратегією розвитку підприємства.

При проведенні оцінки економічної безпеки важливе значення має інформаційне забезпечення. Необхідна інформація міститься у фінансовій та статистичній звітності підприємства, даних управлінського обліку, результатах маркетингових досліджень, експертних оцінках. Важливими є також дані про стан зовнішнього середовища: ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів, зміни законодавства тощо. Якість та достовірність вихідної інформації значною мірою визначає об'єктивність оцінки рівня економічної безпеки.

За результатами оцінки економічної безпеки здійснюється її якісна інтерпретація. При цьому можуть виділятися такі рівні безпеки: критичний, низький, середній, високий. Для кожного рівня визначаються характерні ознаки та розробляються відповідні управлінські рішення. Важливим є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками та факторами впливу на економічну безпеку [30, с 64-69]. Це дозволяє виявити ключові проблеми та обґрунтувати пріоритетні напрями їх вирішення.

Таблиця 1.2 Методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства

Метод/Підхід	Зміст	Переваги	Недоліки
1. Метод аналізу фінансових показників	Оцінка фінансових показників (прибуток, ліквідність, рентабельність, заборгованість) для визначення стабільності підприємства.	- Легкість в обчисленні та застосуванні. - Можливість швидкого отримання результатів.	- Не враховує всі фактори економічної безпеки. - Спрямований лише на фінансові аспекти, що може бути недостатньо.
2. Метод оцінки ризиків	Визначення та оцінка можливих ризиків, з якими може зіткнутися підприємство, та оцінка їх ймовірності.	- Дає змогу ідентифікувати потенційні загрози. - Застосовується для всіх аспектів безпеки.	- Складність у визначенні точних ймовірностей ризиків. - Потрібно багато інформації для повноти оцінки.
3. Метод SWOT-аналізу	Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз ззовні.	- Комплексний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів. - Легко адаптується під різні умови.	- Може бути суб'єктивним у визначенні загроз та можливостей. - Не завжди надає чіткі рекомендації для дій.
4. Метод експертних оцінок	Залучення експертів для оцінки ситуації на підприємстві та визначення рівня безпеки.	- Може надати детальну оцінку на основі досвіду. - Підходить для складних ситуацій.	- Висока залежність від кваліфікації експертів. - Може бути суб'єктивним.
5. Метод балансової оцінки	Оцінка балансів активів і зобов'язань підприємства для визначення його фінансової стійкості.	- Може показати точну фінансову ситуацію підприємства. - Легко використовувати на основі фінансової звітності.	- Не завжди показує реальний стан безпеки, оскільки враховуються лише фінансові аспекти.

Примітка. Систематизовано автором

Найбільш доцільним методом для оцінки системи економічної безпеки підприємства є метод оцінки ризиків. Цей підхід дозволяє враховувати не лише фінансові аспекти, але й зовнішні та внутрішні загрози, які можуть

вплинути на безпеку підприємства в різних сферах. Крім того, оцінка ризиків допомагає підприємству своєчасно виявити небезпеки та вжити необхідних заходів для їх мінімізації.

Комплексне використання різних методичних підходів дозволяє отримати всебічну оцінку рівня економічної безпеки підприємства. При цьому важливо забезпечити порівнянність та узгодженість результатів, отриманих різними методами. Регулярний моніторинг рівня економічної безпеки дає можливість своєчасно виявляти загрози та вживати необхідних захисних заходів. Оцінка економічної безпеки повинна бути орієнтована на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо її забезпечення. Розвиток методичних підходів має відбуватися у напрямку підвищення їх об'єктивності та практичної значущості.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1 Дослідження системи економічної безпеки підприємства

За час всього свого існування товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» випустило сотню тисяч матеріалів за допомогою яких будувалися нові житлові будинки, фабрики, заводи, вокзали, ринки, цікаві інфраструктурні об'єкти тощо. Ефективність діяльності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» забезпечують велика кількість працівників, що працюють не покладаючи рук.

Існуюча форма власності, а саме товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзаліобетон» (скорочено ТДВ «Хмельницькзаліобетон») було встановлено згідно рішення установчих зборів від 16.09.2010 р., до цього моменту, підприємство найменувалося, як ВАТ «Хмельницькзаліобетон».

Діяльність товариства здійснюється відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших законів України.

З кожним роком підприємство вдосконалює свою діяльність, так у 2008 році було впроваджено новітню систему виготовлення попередньо-напружених плит перекриття за екструдерною технологію фінської компанії «Elematic», у 2013 році було збільшено виробничу потужність, шляхом запровадження нової лінії німецької фірми «Weiler» по виготовленню залізобетонних попередньо-напружених палів та перемичок, з 2018 по 2021 активно проводилося розширення номенклатури виробів та був побудований новий цех по виготовленню дорожніх елементів [18].

Вагомим фактором успіху підприємства є наявність випробувальної лабораторії, що акредитована НААУ та діяльність якої здійснюється згідно до

стандартів ДСТУ ISO/IES17025:2015.

На початковому етапі аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доречно розглянути організаційну структуру підприємства [24].

Організаційна структура організації виконує ключову роль, саме від неї залежить діяльність підприємства, а саме процеси планування, контролю, виконання рішень та досягнення цілей відповідно заданої стратегії. (рис.2.1.).

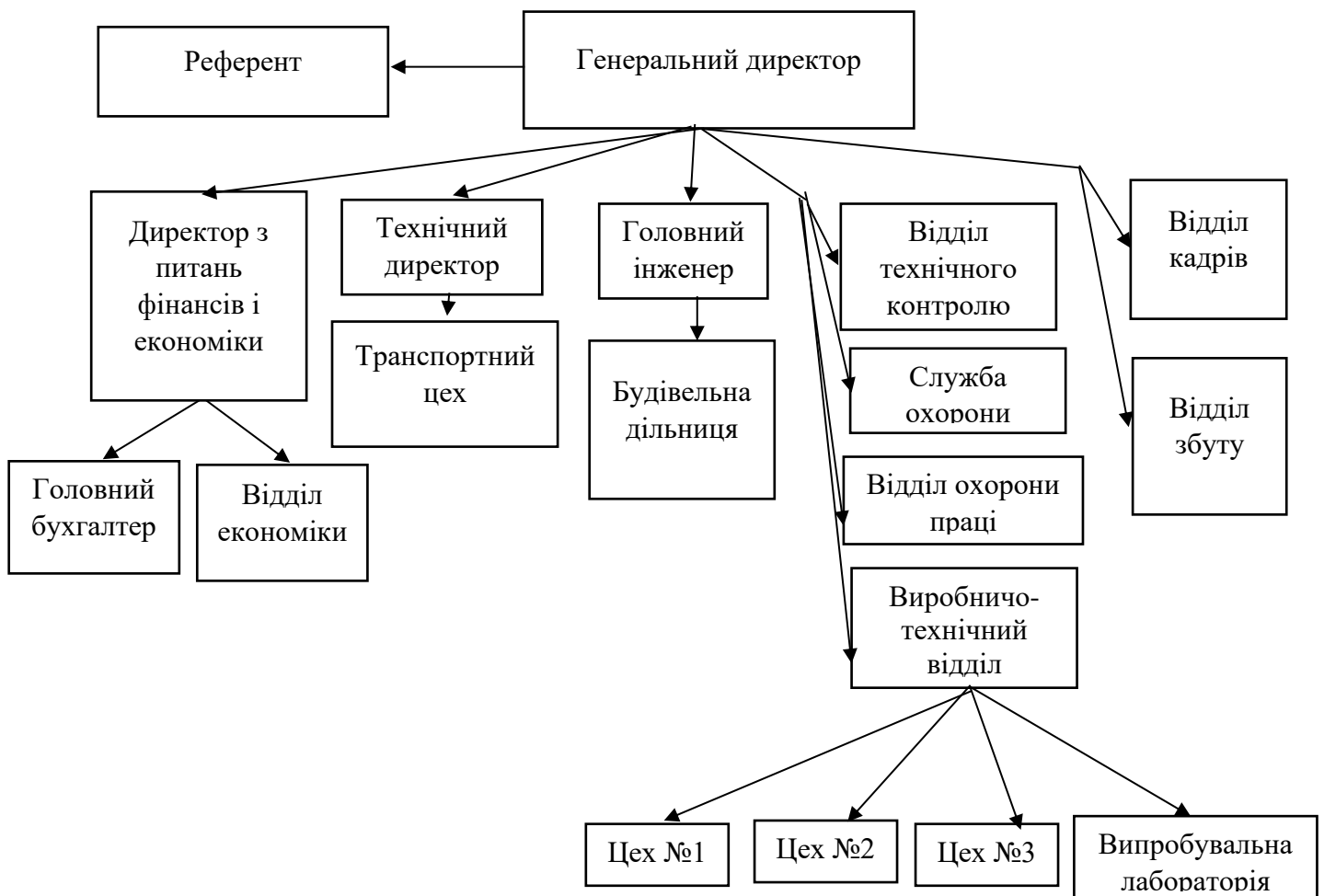


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором на основі [18]

Як можна побачити на рис. 2.1, що організаційна структура підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лінійно-функціональною, що дозволяє підвищити якість реалізації управлінських рішень та зменшити

навантаження на керівництво.

Організація діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є чітко структурованою системою, підсистеми якої взаємопов'язані між собою.

Таблиця 2.1 Функції з управління економічною безпекою підприємства

Функція	Зміст	Відповідальні підрозділи/особи	Інструменти реалізації
Виявлення загроз	Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз для економічної безпеки	Відділ безпеки, фінансовий відділ	Аналіз ризиків, моніторинг середовища
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності виникнення ризиків та їх потенційного впливу	Фінансовий відділ, аналітична група	Економіко-математичне моделювання
Розробка заходів захисту	Формування політики, процедур і планів для мінімізації впливу загроз	Відділ безпеки, юридичний відділ	Розробка внутрішніх регламентів, страхування
Моніторинг стану економічної безпеки	Постійний контроль ключових показників, що впливають на безпеку	Відділ безпеки, ІТ-відділ	Системи моніторингу, аудит
Реагування на загрози	Вжиття оперативних заходів для нейтралізації загроз	Відділ безпеки, керівництво	Інструкції реагування, кризовий менеджмент
Контроль ефективності системи	Перевірка результативності впроваджених заходів та їх вдосконалення	Керівництво, внутрішній аудит	Регулярні аудити, звіти про ефективність
Захист інформаційних ресурсів	Забезпечення безпеки даних і попередження витоку інформації	ІТ-відділ, служба безпеки	Антивірусні системи, політики доступу
Забезпечення фінансової стійкості	Контроль за платоспроможністю та ефективним використанням фінансових ресурсів	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Бюджетування, фінансовий аналіз

Примітка. Складено автором

Дослідження системи економічної безпеки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим кроком для забезпечення його стабільного функціонування в умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високим рівнем ризиків і невизначеності. Економічна



безпека підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист його ресурсів, оптимізацію використання потенціалу та створення умов для сталого розвитку. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як провідний виробник будівельних матеріалів у регіоні зіштовхується з різними загрозами, що можуть вплинути на його діяльність. У контексті цього дослідження особлива увага приділяється таким ключовим складовим економічної безпеки:

– фінансова складова економічної безпеки підприємства є однією з найбільш критичних, оскільки забезпечує фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує у конкурентному середовищі, що вимагає постійного контролю за фінансовими потоками, оптимізації витрат та пошуку нових джерел фінансування. Аналіз фінансової безпеки передбачає оцінку ризиків, пов'язаних із неплатоспроможністю контрагентів, коливанням валютних курсів, змінами в податковій політиці. Особливу увагу слід приділяти управлінню дебіторською заборгованістю, кредитними ризиками та забезпеченню доступу до інвестиційних ресурсів для модернізації виробництва.

– інтелектуально-кадрова складова зосереджена на людському капіталі підприємства, який є основним джерелом інновацій та конкурентних переваг. Успіх ТДВ «Хмельницькзалізобетон» значною мірою залежить від рівня кваліфікації та мотивації працівників. Також важливим є створення ефективної системи мотивації та управління талантом, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Крім того, необхідно враховувати ризики, пов'язані з витоком інформації або переходом ключових співробітників до конкурентів, що може негативно позначитися на діяльності підприємства.

– техніко-технологічна складова економічної безпеки зосереджується на забезпеченні належного рівня виробничих потужностей і технологічного процесу. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це означає впровадження новітніх технологій у виробництво, модернізацію обладнання, а також контроль за якістю продукції. Технічна база підприємства повинна відповідати сучасним стандартам, що дозволить не лише забезпечити

конкурентоспроможність продукції, але й мінімізувати виробничі ризики. Регулярне обслуговування та оновлення обладнання є ключовими аспектами цієї складової, що забезпечують безперервність виробничого циклу та зниження витрат на ремонт і простої.

– політико-правова складова є важливою в контексті дотримання законодавства, регуляторних вимог та захисту інтересів підприємства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діє в умовах динамічної зміни нормативно-правової бази, що вимагає постійного моніторингу законодавства та адаптації до нових вимог. Політико-правові ризики можуть включати як внутрішні (недотримання корпоративних процедур, конфлікти з акціонерами), так і зовнішні загрози (зміни у законодавстві, перевірки контролюючих органів, правові спори з контрагентами). Успішне управління цими аспектами передбачає активну співпрацю з юридичними консультантами, формування ефективної правової стратегії та мінімізацію регуляторних ризиків [29].

– інформаційна безпека охоплює захист даних, що є стратегічно важливими для підприємства. В сучасних умовах діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» неможлива без використання інформаційних технологій, які, у свою чергу, створюють ризики кібератак, витоку конфіденційної інформації та несанкціонованого доступу до даних. Підприємство має впроваджувати сучасні системи захисту інформації, включаючи антивірусні програми та обмеження доступу до конфіденційної інформації. Також важливо проводити навчання персоналу щодо основ кібербезпеки, оскільки людський фактор залишається однією з основних причин інформаційних інцидентів.

– екологічна складова економічної безпеки зосереджується на мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це питання є особливо актуальним, оскільки виробництво будівельних матеріалів може супроводжуватися значними викидами та відходами. Забезпечення екологічної безпеки передбачає впровадження екологічно чистих технологій,

ефективне управління відходами, раціональне використання ресурсів та дотримання екологічних норм. Крім того, важливо враховувати репутаційні ризики, пов'язані з недотриманням екологічних стандартів, які можуть негативно вплинути на взаємини з громадськістю та партнерами.

Інформація про рух робочої сили на підприємстві та динаміка фонду оплати праці дозволять проаналізувати ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві, виявити проблеми та сформулювати інструменти протидії негативним факторам. [Додаток Г]

Отже, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із найбільших вітчизняних підприємств з виробництва залізобетонної продукції, завод здійснює широкомасштабну діяльність, залучає свої ресурси та засоби для задоволення потреб клієнтів та споживачів.



Рисунок 2.2. - Засоби забезпечення стійкості фінансових ресурсів

Примітка. Складено автором

Серед основних напрямів забезпечення фінансової стабільності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є постійний контроль за собівартістю продукції. Оскільки вартість матеріалів, таких як цемент, арматура та інші компоненти

залізобетону, може значно коливатися, підприємству цікаво своєчасно реагувати на зміни в цінах та знаходити шляхи для зниження витрат. Це може включати оптимізацію логістики поставок, укладання довгострокових контрактів з постачальниками для фіксації цін або розробку нових технологій, які дозволяють знижувати обсяги використання дорогих ресурсів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон», як і багато виробничих підприємств, може використовувати кредити для придбання нового обладнання або фінансування обігових коштів. Проте зростання боргового навантаження без належного контролю може призвести до серйозних фінансових труднощів. Для цього підприємству варто проводити регулярний аналіз своєї кредитної заборгованості, оцінювати доцільність нових позик, а також розробляти стратегії для поступового зменшення боргових зобов'язань [30].

Диверсифікація фінансових джерел також є цікавим елементом фінансової стабільності. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке працює на ринку будівельних матеріалів, цікаво не покладатися лише на один канал фінансування. Це може включати залучення інвестицій, укладання стратегічних партнерств з великими будівельними компаніями або навіть використання альтернативних форм фінансування, таких як лізинг обладнання. Диверсифікація джерел фінансування дозволить підприємству зберігати фінансову гнучкість і швидше реагувати на зміни економічної ситуації, що особливо цікаво в умовах нестабільного ринку.

Підприємство «Хмельницькзалізобетон» функціонує в середовищі насиченої конкуренції, де цікавими факторами успіху є не тільки ефективність виробничих процесів, а й здатність до постійного оновлення продукції та вдосконалення технологій. У таких умовах цікавим елементом системи економічної безпеки є захист від конкурентних ризиків, що вимагає від компанії швидкого реагування на зміни ринку, орієнтації на інновації та адаптації стратегій збереження конкурентних переваг.

Конкурентні ризики для «Хмельницькзалізобетон» виникають через постійне підвищення вимог ринку до якості залізобетонних виробів і

технічного оснащення виробничих потужностей. Щоб зберігати лідерські позиції, підприємству потрібно не тільки задовольняти базові потреби клієнтів, але й надавати продукцію, яка відрізняється від конкурентів завдяки інноваційним характеристикам і високому рівню надійності[23].

Підприємство застосовує стратегічні заходи для протидії таким ризикам, що включає моніторинг ринку, вивчення дій конкурентів та постійне оновлення виробничих процесів. Ретельний аналіз ринку дозволяє підприємству відстежувати тенденції і відповідати на нові виклики своєчасними інноваціями. Таким чином, основою стратегії боротьби з конкурентними ризиками є гнучкість та здатність до швидкої адаптації [37].

Таблиця 2.2 Основні аспекти стратегії захисту від конкурентних ризиків підприємства «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок стратегії	Дії підприємства	Очікуваний результат
1	2	3
Технологічна модернізація	Впровадження сучасних технологій виробництва, підвищення рівня автоматизації виробничих процесів, оптимізація використання матеріальних ресурсів	Зниження собівартості продукції, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції
Вдосконалення технічного обладнання	Інвестиції в нове високотехнологічне обладнання для підвищення якості продукції та зниження залежності від людського фактора	Підвищення продуктивності, стабільність виробництва, розширення можливостей для індивідуальних замовлень
Розширення асортименту	Постійне оновлення асортименту продукції та надання індивідуальних рішень для клієнтів	Залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих клієнтів, вихід на нові сегменти ринку
Гнучка цінова політика	Встановлення оптимального співвідношення ціни та якості, можливість оперативної зміни цін для відповіді на дії конкурентів	Підтримка конкурентоспроможних цін, залучення клієнтів, збереження рентабельності

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Маркетингова стратегія	Підтримка впізнаваності бренду, орієнтація на інноваційність та високу якість продукції, комунікація з клієнтами та формування лояльності	Формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності на ринку, збереження лояльності клієнтів
Моніторинг ринку та аналіз конкурентів	Постійне відстеження ринкових трендів, вивчення дій конкурентів та прогнозування змін у попиті	Швидка адаптація до ринкових змін, зниження впливу конкурентних ризиків, своєчасне реагування на виклики

Примітка. Складено автором

Серед напрямів стратегії є впровадження сучасних технологічних рішень у виробництві залізобетонних виробів. Це дозволяє компанії скорочувати витрати на виробництво, знижувати собівартість продукції, підвищувати її конкурентоспроможність і, як результат, зміцнювати свої позиції на ринку. Інноваційні рішення допомагають знизити енерговитрати, підвищити продуктивність праці та оптимізувати використання матеріальних ресурсів, що є суттєвими складовими для успішного функціонування в умовах високої конкуренції. Крім цього, автоматизація виробничих процесів дає змогу досягти більшої точності й якості виробів, мінімізувати можливі виробничі помилки і скоротити час на виконання замовлень. Підприємство, таким чином, може задовольняти високі вимоги клієнтів, що цікаво для збереження конкурентних переваг.

Інвестиції у високотехнологічне обладнання не лише підвищують якість кінцевої продукції, але й зменшують залежність від людського фактора, що дозволяє підприємству працювати стабільніше і прогнозованіше. В умовах постійного зростання вимог до якості та строків виконання замовлень підприємство мусить відповідати на ці виклики через модернізацію своїх виробничих потужностей. Нове обладнання також забезпечує більшу гнучкість виробництва, що дає змогу розширювати асортимент продукції і пропонувати клієнтам індивідуальні рішення, які не завжди можуть забезпечити конкуренти [20].

Також цікавим є розвиток продуктового асортименту. Розширення

асортименту продукції та послуг дозволяє підприємству «Хмельницькзалізобетон» залучати нових клієнтів і зберігати лояльність існуючих. У сучасних умовах клієнти очікують широку варіативність продукції, що відповідає їхнім унікальним потребам, а можливість адаптації до цих потреб є цікавим конкурентним фактором. Постійне оновлення асортименту надає змогу «Хмельницькзалізобетон» не лише відповідати потребам ринку, але й виходити на нові сегменти та пропонувати продукти з доданою вартістю, що дозволяє посилити відносини з клієнтами і розширити базу замовників.

Цінова політика також є цікавим елементом у стратегії боротьби з конкурентними ризиками. Висока собівартість продукції часто робить виробництво залізобетонних виробів економічно менш вигідним, проте застосування сучасних технологій та підвищення ефективності дозволяє знижувати ціни без втрати якості. Таким чином, підприємство може утримувати конкурентні ціни на свою продукцію і приваблювати нових клієнтів, зокрема тих, хто орієнтується на оптимальне співвідношення ціни та якості. Водночас, гнучкість цінової політики дозволяє реагувати на дії конкурентів, зберігаючи прибутковість бізнесу [39].

Захист від конкурентних ризиків неможливий без ефективної маркетингової стратегії, яка сприяє підтримці впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. «Хмельницькзалізобетон» зосереджує увагу на промоції інноваційного підходу та високої якості своєї продукції, що допомагає вирізнитися серед конкурентів. Комунікація з клієнтами, підтримка партнерських відносин та орієнтація на лояльність клієнтів забезпечують підприємству можливість ефективно управляти ризиками втрати ринку [27].

Загалом, у стратегії «Хмельницькзалізобетон» протидія конкурентним ризикам охоплює широке коло аспектів, починаючи від технологічної модернізації та автоматизації, і закінчуючи розширенням асортименту та гнучкою ціновою політикою. Впровадження цих заходів дозволяє

підприємству не тільки знижувати вплив конкурентів, але й створювати унікальні цінності для клієнтів. Це є цікавим елементом економічної безпеки, що забезпечує підприємству стійкість та перспективи зростання на ринку.

Значну увагу варто приділити інформаційній безпеці, яка відіграє цікаву роль у захисті комерційної таємниці, інтелектуальної власності та персональних даних співробітників і клієнтів. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як виробниче підприємство обробляє великий обсяг комерційно цікавої інформації, яка є вразливою до зовнішніх загроз, зокрема кібератак та промислового шпигунства. Забезпечення інформаційної безпеки потребує реалізації заходів, таких як обмеження доступу до конфіденційної інформації, використання захищених каналів передачі даних, шифрування інформації та регулярне оновлення програмного забезпечення. Водночас цікавою частиною інформаційної безпеки є навчання персоналу, адже людський фактор залишається однією з найпоширеніших причин витоку даних.

Організаційно-управлінська складова економічної безпеки полягає в ефективному управлінні ресурсами підприємства. Керівництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинно забезпечувати грамотне планування та координацію дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Сучасні виклики потребують гнучкої та адаптивної організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Підвищення кваліфікації працівників, зокрема в питаннях управління ризиками та економічної безпеки, дозволяє зменшити залежність підприємства від зовнішніх економічних коливань. Крім того, ефективний кадровий менеджмент дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів і нестачею кваліфікованих працівників [45].

Зовнішні економічні загрози також значною мірою впливають на діяльність підприємства. Політичні, економічні та соціальні фактори, такі як економічні кризи, податкові зміни, інфляційні процеси та зміни в законодавстві, можуть негативно впливати на стійкість і розвиток підприємства. Щоб мінімізувати вплив таких ризиків, підприємство повинно



мати гнучку адаптаційну стратегію, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в макроекономічному середовищі. Наприклад, у період економічної нестабільності доцільно тимчасово скоротити витрати на неключові активи або переорієнтувати діяльність на більш стабільні сегменти ринку [23].

Фінансова безпека ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є фундаментальним аспектом його економічної стійкості та сталого розвитку. Як провідний виробник будівельних матеріалів, компанія функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. Успішна діяльність підприємства залежить від здатності забезпечувати фінансову стабільність, знижувати ризики, пов'язані з грошовими потоками, та ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» важливо підтримувати оптимальний рівень ліквідності, що забезпечує виконання поточних зобов'язань та фінансування операційної діяльності. Підприємство має забезпечувати своєчасне надходження коштів від клієнтів та контроль за дебіторською заборгованістю. Високий рівень дебіторської заборгованості або її несвоєчасне погашення може створити дефіцит оборотних коштів, що негативно вплине на діяльність компанії. Для вирішення цієї проблеми впроваджуються механізми контролю за платіжною дисципліною контрагентів та використання інструментів факторингу [48].

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» часто взаємодіє з фінансовими установами для залучення додаткових коштів на модернізацію виробництва або розширення бізнесу. Успішне управління кредитними зобов'язаннями передбачає вибір оптимальних умов фінансування, що мінімізують вартість капіталу та знижують ризик неплатоспроможності. Особлива увага приділяється строкам погашення кредитів та процентним ставкам, які впливають на загальну вартість фінансування. Крім того, підприємство повинно мати чітко розроблений план дій у разі виникнення форс-мажорних обставин, які можуть вплинути на здатність виконувати фінансові зобов'язання.

Фінансова безпека також передбачає контроль за витратами та забезпечення прибутковості підприємства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» постійно аналізує свої витрати з метою їх оптимізації. Зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження енергоефективних технологій, зниження витрат на сировину та матеріали, а також раціональне використання ресурсів дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний рівень рентабельності. Для цього компанія використовує системи бюджетування, які допомагають контролювати витрати на всіх етапах виробничого процесу та вчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

Значну увагу приділяють і управлінню ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями. У зв'язку з тим, що частина постачальників або клієнтів компанії може працювати в іноземній валюті, існує ризик втрат від коливання валютних курсів. Для його мінімізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує інструменти хеджування, такі як валютні форварди або опціони. Це дозволяє зафіксувати курс на певному рівні та уникнути значних втрат у разі несприятливих змін.

Інвестиційна діяльність є ще одним важливим елементом фінансової безпеки. Підприємство постійно шукає можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності через модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. При цьому особливу увагу приділяють оцінці доцільності інвестиційних проектів, їхній потенційній прибутковості та строкам окупності. Ефективне управління інвестиціями дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечувати стабільне зростання та розширювати свою присутність на ринку.

Підприємство здійснює регулярний внутрішній і зовнішній аудит, який дозволяє оцінити фінансовий стан, виявити можливі ризики та забезпечити відповідність звітності встановленим стандартам. Це також сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів та контролюючих органів, що є важливим фактором у забезпеченні фінансової безпеки [49].

Для подальшої оцінки економічної безпеки, а саме інтегральної оцінки, в першу чергу потрібно використати методики, що розроблені на основі узагальнених та послідовних етапів оцінки. [Додаток Б]. На основі додатку Б ми матимемо можливість провести розрахунок інтегральної оцінки економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Отже, система економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є багатогранною і комплексною, що охоплює фінансовий, конкурентний, інформаційний, організаційний та зовнішньоекономічний аспекти. Усі ці компоненти взаємопов'язані і мають вирішальне значення для успішного функціонування підприємства. В умовах постійного розвитку технологій та зростання ризиків, система економічної безпеки підприємства повинна бути адаптивною, гнучкою і здатною до швидкої модернізації. Лише при такому підході підприємство зможе не лише уникати ризиків, але й перетворювати їх на можливості для свого зростання та процвітання.

## **2.2 Інтегральна оцінка системи економічної безпеки підприємства**

Інтегральна оцінка системи економічної безпеки підприємства є важливим аспектом управління сучасною організацією. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, нестабільності ринків і глобальної конкуренції економічна безпека стає не лише гарантом стабільності підприємства, а й основою для його подальшого розвитку та зростання.

У контексті цієї теми інтегральна оцінка виступає як комплексний інструмент, що дозволяє виявити слабкі та сильні сторони компанії, оцінити потенційні ризики та розробити механізми їхнього управління. Враховуючи багатогранність системи економічної безпеки, така оцінка має поєднувати аналіз фінансових, операційних, ринкових і структурних аспектів діяльності підприємства.

Система економічної безпеки підприємства передбачає підтримання стійкого балансу між досягненням стратегічних цілей та управлінням ризиками. Це не тільки механізм реагування на кризові ситуації, а й

стратегічний підхід до управління всіма ресурсами компанії. Інтегральна оцінка в цьому випадку дозволяє створити універсальну картину, яка об'єднує різні аспекти діяльності.

Особливу увагу слід приділяти фінансовій складовій, адже вона є базисом для підтримки стабільності. Фінансові ризики, як правило, найбільше впливають на функціонування компанії, оскільки вони пов'язані з доступом до капіталу, рівнем заборгованості, ліквідністю активів та ефективністю використання фінансових ресурсів. У цьому контексті інтегральна оцінка стає потужним інструментом моніторингу та раннього попередження про потенційні проблеми [56].

Для того щоб система економічної безпеки функціонувала ефективно, необхідно враховувати взаємодію різних підсистем. Зокрема, фінансова безпека залежить від таких факторів, як рентабельність, ліквідність, оборотність активів і рівень боргового навантаження. Ці показники повинні аналізуватися в комплексі, що дозволяє виявити основні тенденції і залежності.

Водночас операційна складова безпеки спрямована на оптимізацію виробничих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів. Вона включає управління витратами, контролює рівень запасів і забезпечує стабільність постачання. У свою чергу, ринкова безпека спрямована на аналіз конкурентного середовища, визначення частки ринку підприємства і оцінку рівня задоволення споживачів.

Інтегральна оцінка має бути побудована на основі багаторівневого підходу, який охоплює якісні й кількісні методи аналізу. Якісні методи передбачають оцінку управлінських практик, стратегій та політики в галузі ризик-менеджменту. У той час кількісні підходи дозволяють розрахувати інтегральні показники, які демонструють загальний рівень економічної безпеки підприємства. Ці методи мають взаємодоповнюючий характер і дозволяють отримати більш точну та всебічну картину стану підприємства. У результаті формується база для прийняття обґрунтованих управлінських

рішень, які забезпечують довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Важливо розуміти, що інтегральна оцінка не є одноразовим заходом. Вона повинна проводитися на регулярній основі, щоб відстежувати зміни в діяльності підприємства і вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Основним інструментом у цьому процесі є система показників, що дозволяє моніторити ключові аспекти діяльності підприємства. До таких показників належать рівень ліквідності, співвідношення боргу до капіталу, коефіцієнт оборотності активів, рентабельність власного капіталу та інші. Проте варто враховувати, що їхня інтерпретація повинна здійснюватися з урахуванням специфіки галузі, ринкової ситуації та стратегічних цілей компанії. Це означає, що методологія оцінки має бути адаптивною та здатною враховувати унікальні особливості кожного підприємства [57].

Інтегральна оцінка також має враховувати потенційні ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це включає не лише фінансові ризики, а й операційні, ринкові, правові та репутаційні. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації важливо враховувати й кіберризики, які можуть мати серйозний вплив на економічну безпеку підприємства. Аналіз таких ризиків повинен бути інтегрований у загальну систему оцінки, щоб забезпечити її комплексність і всебічність. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати цей процес, підвищити його ефективність і зменшити ймовірність помилок.

Особливої уваги заслуговує питання інтеграції економічної безпеки в загальну стратегію підприємства. Це передбачає не лише аналіз поточного стану компанії, а й прогнозування майбутніх змін і розробку сценаріїв реагування на можливі загрози. Такий підхід забезпечує проактивний характер управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку і використовувати нові можливості для розвитку. Наприклад, у контексті фінансової безпеки це може включати диверсифікацію джерел фінансування, розробку програм управління ліквідністю або оптимізацію боргового

навантаження. У сфері операційної безпеки — впровадження сучасних технологій, підвищення ефективності виробничих процесів або розвиток системи контролю якості.

Таблиця 2.3 Інтегральна оцінка системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок оцінки	Ключові показники	Інтегральна оцінка (2023)	Динаміка змін (2021–2023)
Фінансова безпека	Коефіцієнт автономії, рентабельність, коефіцієнт фінансування	85% (Високий рівень безпеки)	+10% (Покращення показників)
Кадрова безпека	Коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці, фондоозброєність праці	70% (Задовільний рівень безпеки)	-5% (Скорочення персоналу)
Техніко-технологічна	Коефіцієнт зносу, фондовіддача, коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	78% (Задовільний рівень безпеки)	+6% (Підвищення фондовіддачі)
Політико-правова безпека	Рівень дотримання на підприємстві трудового законодавства, можливість встановлення контролю над підприємством сторонніми особами	89% (Високий рівень безпеки)	+12% (Своєчасне реагування на зміни законодавства)
Інформаційна безпека	Рівень забезпечення працівників інформацією, рівень захисту комерційної інформації	80% (Високий рівень безпеки)	+3% (Підвищення рівня доступності до інформації)
Екологічна безпека	Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу, коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	83% (Високий рівень безпеки)	+1% (Скорочення відходів)

Примітка. Складено автором

Для розрахунку інтегральної оцінки використовується методика нормалізації показників за шкалою від 0 до 1. Далі ці показники зважуються залежно від їхньої важливості.

Формула для нормалізації:

$$Z_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Таблиця 2.4 Інтегральна оцінка системи економічної безпеки підприємства

Напрямок	Показник	2023	Мін. значення	Макс. значення	Нормалізоване значення
Фінансова безпека	Коефіцієнт автономії	0.77	0.1	1.0	0.74
	Коефіцієнт фінансування	3.31	3.0	7.0	0.1
	Рентабельність	0.056	0.01	1.0	0.5
Кадрова безпека	Коефіцієнт плинності кадрів	1,3	1.0	2.0	0.3
	Продуктивність праці	1,7	1.0	2.0	0.7
	Фондоозброєність праці	431,24	200	500	0.8
Техніко-технологічна безпека	Коефіцієнт зносу	0,43	0,3	1,0	0.2
	Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0.25	0.2	1.0	0.1
	Фондовіддача	4,6	3.0	6.5	0.45
Політико-правова безпека	Рівень дотримання на підприємстві трудового законодавства	73	50	100	0.46
	Можливість встановлення контролю над підприємством сторонніми особами	84	51	100	0.67
Інформаційна безпека	Рівень забезпечення працівників інформацією	85	55	100	0.6
	Рівень захисту комерційної інформації	88	60	100	0.7
Екологічна безпека	Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	0.74	0.5	1.0	0,5
	Коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	0.67	0.5	1.0	0,34

Примітка. Складно автором

Для обчислення інтегрального індексу використовуємо вагові коефіцієнти:

- фінансова безпека – 30% (0,3),
- кадрова безпека – 25% (0,25),
- техніко-технологічна безпека – 20% (0,2),
- політико-правова безпека – 10% (0,1),

- інформаційна безпека – 10% (0,1),
- екологічна безпека – 5% (0,05).

Інтегральний індекс розраховується як середньозважене нормалізованих значень показників.

Результати інтегральної оцінки системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Інтегральні показники за напрямками:

- фінансова безпека: 0,85 (високий рівень безпеки),
- кадрова безпека: 0,70 (задовільний рівень безпеки),
- техніко-технологічна безпека: 0,78 (задовільний рівень безпеки),
- політико-правова безпека: 0,89 (високий рівень безпеки),
- інформаційна безпека: 0,80 (високий рівень безпеки),
- екологічна безпека: 0,83 (високий рівень безпеки).

Загальний інтегральний індекс: 0,80 (Високий рівень безпеки).

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє високий рівень економічної безпеки за інтегральною оцінкою. Найбільш стабільною є політико – правова безпека, що свідчить про справне дотримання законодавства та грамотне оформлення усіх документів на підприємстві.

Фінансова безпека теж знаходиться на високому рівні, що вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами, хорошу ліквідність та оптимальний рівень заборгованості. Так само екологічна безпека на високому рівні, підприємство дбає про належну утилізацію відходів виробництва та сплачення усіх податкових зборів на їх утилізацію. Високий рівень також є і у інформаційної безпеки підприємства, воно досить добре зберігає усю внутрішню документацію, що дозволяє зберігати усі дені про своїх клієнтів.

Техніко – технологічна безпека тримається на задовільному рівні, що може свідчити про можливі випадки витоку інформації про власні розробки, та недотримання інструкцій по використанню устаткування на підприємстві.

Кадрова безпека хоч і знаходиться на задовільному рівні, має найменший показник, можливо через високу плинність кадрів через



нестабільну ситуацію в країні, підприємство несе певні ризики з витоку інформації через цих працівників, та розповсюдження технології роботи яка може бути секретною інформацією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інтегральна оцінка системи економічної безпеки підприємства є невід'ємним елементом сучасного управління. Вона дозволяє оцінити стан компанії, виявити можливі ризики і визначити напрямки для вдосконалення. У сучасних умовах глобалізації, технологічного прогресу та підвищеної конкуренції вона є запорукою стійкості та довгострокового успіху підприємства. Таким чином, інтегральна оцінка виступає не лише інструментом моніторингу, а й ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє адаптуватися до нових викликів і використовувати можливості для подальшого розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1 Розробка концептуальної моделі системи економічної безпеки підприємства

Проведення інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» допомогло визначити сильні та слабкі сторони складових економічної безпеки, саме тому необхідно провести SWOT-аналіз економічної безпеки з метою визначення можливих альтернатив покращення рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проаналізувавши зовнішнє середовище (можливості та загрози) і внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони економічної безпеки) [Додаток В] , потрібно згрупувати їх попарно у поля так, щоб сильні та слабкі сторони стикалися з можливостями та загрозами. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
1	2	3
Поле СіМ	1. Підвищення рентабельності діяльності за рахунок отримання фондів з відновлення діяльності. 2. Залучення кваліфікованих працівників.	3 2
Поле СліМ	1. Зменшення розміру дебіторської заборгованості за рахунок лояльності партнерів. 2. Зменшення шкідливого впливу на населення внаслідок політичної підтримки	3 2

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Поле СіЗ	1. Зменшення кваліфікованого персоналу внаслідок низького рівня потенційної робочої сили на ринку	3
	2. Зниження рівня рентабельності внаслідок інфляції	2
Поле СліЗ	1. Збільшення розміру дебіторської заборгованості внаслідок підвищення рівня інфляції.	3
	2. Зменшення чисельності працівників внаслідок шкідливого впливу на населення.	2

Примітка. Складено автором

Розклавши попарно стратегічні проблеми по полях, наступним кроком потрібно визначити потенційні альтернативи шляхи розвитку. (табл. 3.4)

Таблиця 3.2 Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Співпраця з фондами для розширення діяльності та підвищення рентабельності підприємства.	3
	2. Збільшення чисельності кваліфікованого персоналу за рахунок підтримки та сприяння політиків.	2
Поле СліМ	1. Зменшення розміру дебіторської заборгованості з шляхом перевірки контрактів та укладання нових контрактів з лояльними партнерами.	3
	2. Співпраця з комунальними органами з метою зменшення викиду отруйних речовин назовні.	2
Поле СіЗ	1. Залучення основних та оборотних засобів для зменшення впливу інфляції	3
	2. Запровадження ефективної системи мотивації для збереження кваліфікованих працівників	2
Поле СліЗ	1. Зменшення дебіторської заборгованості за рахунок покращення претензійної роботи та збільшення кількості працівників	3
	2. Збільшення чисельності працівників внаслідок отримання фінансових ресурсів..	2

Примітка. Складено автором на основі [10, с.185]

Проведений SWOT-аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволив визначити можливі альтернативи

покращення економічної безпеки.

Здійснивши інтегральну оцінку складових економічної безпеки та провівши SWOT-аналіз економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно зосередитися на покращенні рівня економічної безпеки. Для цього необхідно навести цілий комплекс заходів, що спрямовуватимуться на покращення економічної безпеки підприємства [36].

Таблиця 3.3 Комплекс заходів щодо покращення економічної безпеки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва заходів	Характеристика заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Застосування сучасних технологій для виходу на нові ринки	Оновлення бази виробництва, удосконалення технології	Впровадження нових технологій виробництва міжнародного зразка для приваблювання нових споживачів та задоволення їх попиту.	Підвищення чистого доходу з реалізації продукції, збільшення фондівіддачі,
Співпраця з державою	Перегляд державних програм, взяття участі в державних конкурсах	Отримання пільг та бонусів, можливість «бронювання» працівників	Підвищення чистого доходу з реалізації продукції, підвищення чисельності працівників
Перегляд політики управління витратами, оптимізація	Аналіз витрат ресурсів що найбільше споживаються і виявлення причин виникнення цих витрат; постійний пошук зменшення витрат або економії грошових ресурсів; виявлення витрат та їх усунення, при умові, що це не нашкодить цінності продукту; пошук нових технологій економного виробництва.	Покращення моніторингу витрат, їх поведінки під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.	Зменшення матеріальних витрат, зменшення матеріаловіддачі
Запровадження системи мотивації	Запровадження додаткових вихідних, надання знижок та бонусів, покращення зворотного зв'язку	Збільшення чисельності працівників, збільшення обсягів виробництва	Підвищення чисельності працівників, зменшення плинності кадрів

## Продовження таблиці 3.3

Зменшення високоліквідних активів	Зменшення дебіторської заборгованості шляхом перегляду контрактів та виставлення претензій.	Зменшення загрози втрат при виникненні форс-мажорних обставин	Покращення коефіцієнта швидкої ліквідності, накопичення грошових ресурсів
-----------------------------------	---	---	---

Примітка. Складено автором

З таблиці 3.3 видно, що для покращення системи економічної безпеки підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна використовувати певні заходи, що допоможуть організації підвищити рівень захищеності від усіх негативних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечити безперервне, стабільне функціонування підприємства [27].

Отже, сучасна економічна безпека підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зосереджена на забезпеченні стабільного ритму виробництва та збуту, мінімізації негативного впливу від середовищ та недопущенні виникнення фінансових збитків, але при цьому система економічної безпеки стикнулася з рядом проблем, що потребують вирішення та впровадження вищенаведених заходів для забезпечення стабільного функціонування підприємства та подальшого розвитку.

На основі проведеного у другому розділі аналізу системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявлено необхідність розробки нової концептуальної моделі системи економічної безпеки підприємства. Дана модель повинна враховувати всі виявлені недоліки та проблеми в існуючій системі економічної безпеки. При розробці концептуальної моделі важливо забезпечити її комплексність та системність, що дозволить охопити всі аспекти діяльності підприємства. Модель має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Також необхідно передбачити механізми оперативного реагування на виникаючі загрози та ризики [38].

Концептуальна модель системи економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинна базуватися на таких ключових принципах як: системність (всі елементи системи повинні бути взаємопов'язані);

комплексність (охоплення всіх функціональних складових діяльності підприємства); безперервність (постійний моніторинг загроз та реагування на них); економічна доцільність (витрати на забезпечення безпеки не повинні перевищувати можливі збитки) [1, с 157-167]. Важливим принципом є також законність - всі заходи безпеки мають здійснюватися виключно в правовому полі. Крім того, модель повинна передбачати координацію дій всіх підрозділів підприємства у сфері забезпечення безпеки. При цьому необхідно забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами безпеки.

Організаційна структура системи економічної безпеки в рамках запропонованої моделі повинна включати такі ключові елементи: службу безпеки (координація всіх заходів безпеки); відділ економічної безпеки (моніторинг та аналіз загроз); інформаційно-аналітичний підрозділ (збір та обробка інформації); групу фізичної безпеки (охорона майна та персоналу).

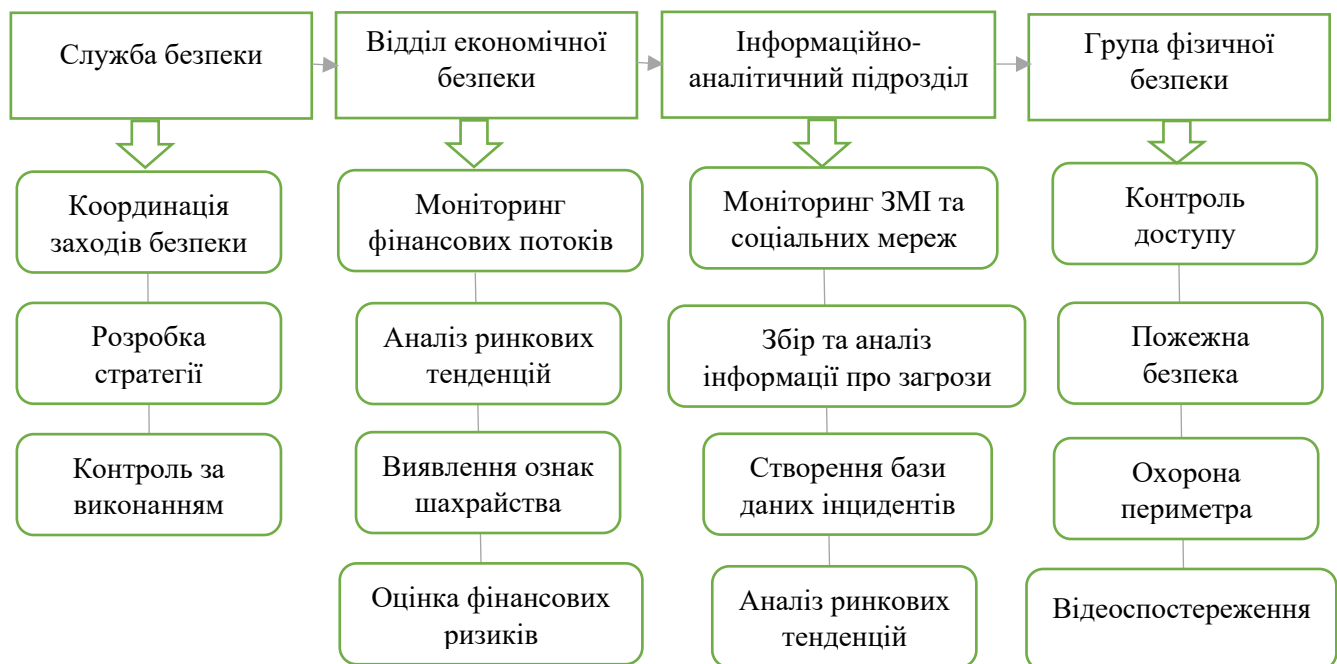


Рисунок 3.1. – Концептуальна модель організаційної структура системи економічної безпеки

Примітка. Складено автором

Запропонована модель системи економічної безпеки ТДВ "Хмельницькзалізобетон" є цілісною та комплексною. Вона враховує

специфіку діяльності підприємства та забезпечує ефективний захист від широкого спектру загроз.

Важливо забезпечити ефективну взаємодію між цими підрозділами через налагоджені канали комунікації. Необхідно також передбачити механізми оперативного обміну інформацією між суб'єктами безпеки [2, с 95-110]. Крім того, доцільно створити координаційну раду з питань безпеки на рівні вищого керівництва підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливою складовою запропонованої моделі системи економічної безпеки. Воно повинно включати: створення єдиної бази даних про загрози та інциденти; впровадження автоматизованої системи моніторингу показників безпеки; розробку системи раннього попередження про загрози. Необхідно також забезпечити захист інформаційних ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу. Важливим елементом є регулярне формування аналітичних звітів про стан безпеки для керівництва. Доцільно також впровадити систему підтримки прийняття рішень у сфері безпеки [62].

Фінансове забезпечення запропонованої моделі повинно передбачати: формування бюджету на заходи безпеки; визначення джерел фінансування системи безпеки; розрахунок необхідних фінансових ресурсів. Важливо забезпечити економічну ефективність витрат на безпеку [12, с 63-67]. При цьому необхідно передбачити резервний фонд для реагування на непередбачені загрози. Доцільно також розробити механізми оцінки економічної ефективності заходів безпеки. Крім того, важливо забезпечити прозорість та контроль за використанням коштів на безпеку.

Кадрове забезпечення системи економічної безпеки в рамках запропонованої моделі має включати: підбір кваліфікованих фахівців з безпеки; регулярне підвищення кваліфікації персоналу служби безпеки; впровадження системи мотивації працівників у сфері безпеки. Необхідно також забезпечити лояльність персоналу та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором [24, с 87]. Важливим елементом є формування культури

безпеки серед всіх працівників підприємства. Доцільно також впровадити систему навчання персоналу з питань безпеки.

Технічне забезпечення запропонованої моделі системи економічної безпеки повинно передбачати: впровадження сучасних технічних засобів захисту; створення комплексної системи відеоспостереження; забезпечення контролю доступу до важливих об'єктів. Необхідно також впровадити системи пожежної та охоронної сигналізації. Важливим елементом є регулярна модернізація технічних засобів безпеки. Доцільно також забезпечити резервування критично важливих технічних систем.

Механізм реалізації концептуальної моделі системи економічної безпеки повинен включати: розробку політики безпеки підприємства; створення нормативної бази з питань безпеки; впровадження регламентів та процедур безпеки [25, с 1-10]. Важливо забезпечити контроль за виконанням вимог безпеки всіма працівниками. Необхідно також передбачити механізми оперативного коригування заходів безпеки. Крім того, важливо забезпечити регулярний аудит системи безпеки та її вдосконалення [43].

Система моніторингу та оцінки ефективності запропонованої моделі повинна базуватися на: розробці системи індикаторів безпеки; впровадженні методики оцінки рівня загроз; створенні механізму регулярного контролю стану безпеки. Необхідно забезпечити оперативність отримання інформації про загрози. Важливим елементом є регулярний аналіз ефективності заходів безпеки. Доцільно також впровадити систему звітності з питань безпеки.

Реалізація запропонованої концептуальної моделі системи економічної безпеки дозволить: підвищити рівень захищеності підприємства від загроз; забезпечити стабільне функціонування та розвиток; мінімізувати можливі збитки від реалізації загроз. Важливим результатом буде також підвищення ефективності управління безпекою. Необхідно відзначити, що впровадження моделі потребує значних ресурсів та часу. Проте очікувані вигоди від її реалізації перевищують необхідні витрати.



### **3.2 Обґрунтування економічної доцільності модернізації системи економічної безпеки підприємства**

Модернізація системи економічної безпеки підприємства є важливим та актуальним завданням у сучасному світі. Адже загрози постійно змінюються, з'являються нові технології, які вимагають від підприємства постійного оновлення та вдосконалення своїх систем захисту. Інвестуючи в безпеку, підприємство не лише мінімізує ризики фінансових втрат, але й підвищує свою конкурентоспроможність. [15].

З метою підвищення рівня економічної безпеки на підприємстві "Хмельницькзалізобетон" та забезпечення безперебійної роботи виробництва, виникає необхідність у створенні спеціалізованих підрозділів економічної безпеки. Беручи до уваги усю отриману інформацію, було прийняте рішення про відкриття відділу з економічної безпеки, а запропоновані заходи для покращення економічної безпеки на підприємстві перерозподілити на вже існуючі відділи. Проведемо детальний аналіз доцільності створення такого відділу.

У першу чергу було розроблено «Типове положення про відділ економічної безпеки» Додаток А, згідно з ним цей відділ буде мати на собі обов'язок з оцінки фінансових ризиків, виявлення ознак шахрайства на підприємстві, аналізувати ринкові тенденції та слідкувати за фінансовими потоками.

У цей відділ будуть входити два співробітники, а саме директор з економічної безпеки та його помічник. В першу чергу проведемо аналіз фінансових витрат на оплату праці для цих співробітників (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 Розрахунок витрат на оплату праці відділу служби безпеки підприємства

Позиція витрат	Кількість співробітників	Середня заробітна плата	Вартість на рік
Директор з економічної безпеки	1	25 000 грн/міс	366 000 грн
Помічник директора з економічної безпеки	1	18 000 грн/міс	263 520 грн

Примітка. Складено автором

Далі проведемо розрахунок вартості облаштування приміщення для цього відділу, та забезпечення його усім необхідним устаткуванням.

Таблиця 3.5 Розрахунок додаткових витрат на створення відділу служби безпеки підприємства

Позиція витрат	К-сть	Вартість
Встановлення та підключення камер відеоспостереження «Цифра»	2	2 080 грн
Комплект (ПК+Монітор) ARTLINE Business B29+B24F75plus-IPS	2	36 852 грн
Клавіатура дротова Logitech K120 USB UKR OEM	2	998 грн
Миша Logitech B100	2	598 грн
Комунальні послуги	-	8 000 грн/міс

Примітка. Складено автором

Загальні витрати на створення відділу служби безпеки за рік: 629 520 грн + 136 528 грн = 766 048 грн.

Проведений аналіз показав, що постійні витрати на утримання відділу будуть складати 725 520 грн. на рік.

Також як тимчасову міру через високі витрати відкриття декількох відділів, було прийняте рішення перерозподілити їх обов'язки серед інших працівників підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Розподіл обов'язків серед працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Обов'язки	Характеристика обов'язків	Працівник на якого буде покладено цей обов'язок
Моніторинг фінансових потоків	Контроль за рухом коштів, перевірка платежів, попередження шахрайства	Директор з питань фінансів і економіки
Оцінка фінансових ризиків	Аналіз ризиків, прогнозування втрат	Економіст
Контроль доступу	Регулювання доступу до підприємства, перевірка персоналу і відвідувачів, складання списків відвідування та надання для аналізу	Охоронець
Пожежна безпека	Розробка плану оглядів вогнегасників, контроль протипожежного обладнання	Фахівець з охорони праці
Охорона периметра	Забезпечення безпеки території підприємства, патрулювання, контроль над закритими зонами	Сторож
Відеоспостереження	Моніторинг ситуації через камери, запис та аналіз відео	Охоронець
Збір та аналіз інформації про загрози	Виявлення поточних загроз, оцінка впливу, розробка рекомендацій	Економіст

Примітка. Складено автором

Перерозподіл обов'язків дозволить зменшити витрати які ми могли понести через відкриття нових відділів, а також зменшити витрати на їх утримання. Впроваджуючи усі ці зміни ми очікуємо на отримання таких економічних переваг:

- скорочення витрат, які могли виникнути через шахрайство, або помилки у обліку, розробки заходів з дотримання ефективного використання коштів, тощо у розмірі 8% (67 977, 3 грн.) від річного доходу підприємства;
- скорочення необґрунтованих витрат які могли бути зроблені через отримання особистої вигоди шляхом завищення цін у кошторисах

підприємства в середньому на 100 000 грн за рік;

- скорочення дебіторської заборгованості через контроль над витратами підприємства, та аналізу руху коштів підприємства, очікуване скорочення в перший рік становить 3% (5 999,5 грн.) від її загальної кількості;

- захист комерційної таємниці, запобігаючи витокам конфіденційної інформації з підприємства про їх клієнтів, майбутні проєкти, та державні замовлення які можуть нести за собою штрафи за укладеними договорами підприємство може зекономити приблизно 500 000 грн на рік;

- створення типового договору для нових працівників який буде вимагати від них збереження усієї інформації яку вони отримують під час роботи на підприємстві, цінність збереженої інформації на підприємстві складатиме приблизно 250 000 грн на рік.

Беручи до уваги усі фінансові аспекти прийнятого рішення про відкриття нового відділу з економічної безпеки ми можемо прорахувати ефективність прийнятого нами рішення. Формула для обрахунку буде мати такий вигляд: Ефективність = (Загальні вигоди – Витрати на утримання відділу) / Витрати на утримання відділу × 100%.

$$\text{Ефективність} = ((67\,977,3 + 100\,000 + 500\,000 + 5\,999,5 + 250\,000) - 725\,520) / 725\,520 * 100\% = 0,27\%$$

Після проведених розрахунків було доведено, що прийняте нами рішення буде ефективним а економія підприємства буде становити 198 456,8 тис. грн. на рік, що є позитивним показником для першого року роботи нового відділу на підприємстві.

Провівши детальні розрахунки витрат на створення нового відділу та розподіл нових обов'язків можна зробити наступні висновки:

Доцільність створення нового відділу:

- підвищення рівня безпеки: його створення дозволить значно підвищити рівень безпеки на підприємстві, як фізичної, так і інформаційної. Це особливо актуально в умовах зростання кіберзагроз та інших ризиків;

- зменшення фінансових втрат: завдяки проактивним заходам з безпеки,

можна запобігти крадіжкам, шахрайству та іншим зловживанням, що призводять до фінансових втрат;

—поліпшення іміджу підприємства: наявність розвиненої системи безпеки свідчить про відповідальне ставлення підприємства до захисту своїх активів та репутації;

—оптимізація бізнес-процесів: збір та аналіз інформації дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати бізнес-процеси;

—поетапне впровадження: не обов'язково впроваджувати усі зміни на підприємстві. Можна розпочати з найбільш пріоритетних напрямків та поступово розширювати структуру економічної безпеки;

—гнучкий підхід: структура та функції відділу повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;

—постійний моніторинг та оцінка ефективності: необхідно регулярно оцінювати ефективність роботи відділу економічної безпеки та вносити необхідні корективи.

Загалом, створення нового відділу є доцільним рішенням для підприємства, яке прагне забезпечити високий рівень захисту своїх активів та репутації.

Впровадження модернізованої системи оцінювання економічної безпеки дозволить підвищити об'єктивність та комплексність оцінки рівня захищеності підприємства [35]. Система забезпечить можливість раннього виявлення загроз та оперативного реагування на них. Важливим результатом буде підвищення якості управлінських рішень у сфері безпеки. Необхідно також відзначити, що впровадження системи потребує створення відповідного програмного забезпечення [44]. Доцільно передбачити поетапне впровадження системи з можливістю її подальшого вдосконалення.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування системи економічної безпеки підприємства. Основні наукові та практичні результати полягають у наступному:

1. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що система економічної безпеки підприємства – це комплексне поняття, яке охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на захист від загроз та створення умов для стабільного функціонування і розвитку суб'єкта господарювання. Визначено, що процес формування системи економічної безпеки – це складний багатоетапний механізм, який передбачає створення концепції безпеки, визначення її мети, завдань, принципів, об'єктів та суб'єктів, вибір методів та інструментів забезпечення безпеки. При цьому важливо враховувати галузеву специфіку діяльності підприємства, його розмір та наявні ресурси.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінювання системи економічної безпеки підприємства. Встановлено, що у сучасній економічній науці існує значна кількість методичних підходів до оцінки економічної безпеки, які відрізняються за своєю сутністю, набором показників та способами розрахунку. Більшість науковців виділяють такі основні підходи: індикаторний, ресурсно-функціональний, програмно-цільовий та економіко-математичний. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, що обумовлює необхідність їх комбінування для отримання найбільш об'єктивних результатів. Відзначено, що при виборі методичного підходу необхідно враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства, наявність необхідної інформаційної бази та можливості проведення розрахунків

3. Проведений аналіз сучасного стану системи економічної безпеки ТДВ "Хмельницькзалізобетон" показав, що підприємство має досить розвинуту систему безпеки, яка включає різні функціональні складові. Водночас

виявлено ряд проблем, зокрема: недостатня ефективність системи моніторингу загроз, відсутність комплексного підходу до оцінки рівня безпеки, неповне використання сучасних технологій захисту, недостатня координація дій різних підрозділів у сфері безпеки. Також було проаналізовано основні функції з економічної безпеки які існують на підприємстві, серед них є такі ключові як: розробка заходів захисту, моніторинг стану економічної безпеки, оцінка ризиків, тощо. Більшість цих функцій виконують фінансовий та відділ безпеки. У контексті дослідження основна увага була приділена таким складовим економічної безпеки: фінансова, інтелектуально – кадрова, техніко – технологічна, політико – правова, інформаційна та екологічна.

4. Було проаналізовано, що проведення інтегральної оцінки може бути не тільки елементом контролю, а й ключовим у стратегічному управлінні. За даними інтегральної оцінки було виявлено, що загальний інтегральний індекс на 2023 рік склав 0,80. Це дало зрозуміти, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рівень економічної безпеки відповідає високому рівню, проте найнижчий серед усіх показників виявився рівень кадрової безпеки, який склав 0,70 хоча він знаходиться в межах задовільного рівня безпеки, і міг виникнути через зовнішні фактори які підприємство не змогло передбачити та вчасно зреагувати на них.

5. Розроблено концептуальну модель системи економічної безпеки підприємства, яка враховує специфіку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та забезпечує ефективний захист від широкого спектру загроз. Модель передбачає рекомендації щодо можливості створення декількох відділів, які в свою чергу мають на себе покласти певні обов'язки які дозволять підприємству розширити можливості для підвищення рівня економічної безпеки. особливо корисними для підприємства виділяються виявлення ознак шахрайства на підприємстві, розробка стратегій для покращення рівня економічної безпеки, та контроль за її виконанням який передбачає звітування кожного відділу перед основним відділом з економічної

безпеки.

б. Було проведено розрахунки щодо доцільності впровадження нового відділу з економічної безпеки на підприємстві та перерозподілу обов'язків серед існуючих посад які вже є на підприємстві. За даними проведеного аналізу, було розраховано, що на створення нового відділу підприємство витратить 766 048 грн, а на його постійне функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде витрачати 725 520 грн. на рік. Після цього були прораховані економічні вигоди які принесе відкриття нового відділу. Серед цих вигод було виділено: скорочення витрат які могли виникнути через шахрайство, скорочення необґрунтованих витрат, скорочення дебіторської заборгованості, підвищення захисту комерційної таємниці, скорочення витоків інформації через плинність кадрів. Після прорахунків загальна економія підприємства склала 198 456,8 тис. грн. на рік, що підтвердило ефективність прийнятого рішення.

Таким чином, запропоновані в роботі теоретико-методичні положення та практичні рекомендації створюють підґрунтя для формування ефективної системи економічної безпеки підприємства, адаптованої до сучасних викликів та загроз. Їх впровадження дозволить підприємству забезпечити стабільне функціонування та сталий розвиток в умовах динамічного бізнес-середовища.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башлай, С. В., Нагорний, В. В., Башлай, С. В., & Нагорный, В. В. Концепція сталого розвитку економіки України в умовах євроінтеграції. Київ. 2021. с.71
2. Безрук, Д. І. Діджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. Вісник ЛТЕУ. *Економічні науки*, Київ. 2023 с.43-50.
3. Бойда, С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*, (1), Київ. 2022. с.85.
4. Борисова, Є. О. Аналіз впливу галузевих особливостей на фінанси суб'єктів господарювання. Київ. 2024. с.165
5. Булик, О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*, Київ. 2023. С.48
6. Ведецький, А. Управління державним боргом України в період війни. Дніпро. 2023. с.281
7. Власюк, Н. І. Публічні фінанси України в умовах війни (Doctoral dissertation). Київ. 2023. с.145
8. Волкова, В. В., & Волкова, Н. І. Місцеві фінанси. Навчальний посібник. Київ. 2022. с.234
9. Волкова, В., & Дмитренко, Т. Децентралізовані фінанси: їх розвиток у сучасній фінансовій системі та ризики, які вони спричиняють. *Grail of Science*, (12-13), Київ. 2022. с.71-80.
10. Ганечко, І. Г. Децентралізовані фінанси: нові можливості для малого та середнього бізнесу. Редакційна колегія: АА Мазаракі (відп. ред.), д-р екон. наук, проф., академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України; ОІ Міняйло, канд. екон. наук, доц.; ГВ Блакита, д-р екон. наук, проф., 36. Київ. 2020. с.37
11. Горин, В. П., Дем'янишин, В. Г., Кириленко, О. П., Кізима, Т. О., Кнейслер, О. В., Кравчук, Н. Я., Спасів, Н. Я. Фінанси. Київ. 2024. с.81

12. Гудзь, Т. П. Фінанси українських підприємств: виклики сьогодення та способи реагування. Рекомендовано до друку протоколом засідання кафедри фінансів, банківської справи та страхування Херсонського національного технічного університету № 5 від 22 грудня 2020 р. Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними, Київ. 2020. с.279.
13. Геєць, В. М. Економіка України в імперативах низьковуглецевого розвитку. Вісник НАН України. Дніпро. 2022 с.124
14. Гнедіна, К., & Сорока, А. Декарбонізація економіки як чинник забезпечення кліматично нейтрального майбутнього: сучасні виклики і перспективи в Україні та світі. *Економіка та суспільство*, Київ. 2023. с.54
15. Гончаренко, О. В., Багорка, Д. А., & Єфремов, Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, (1 (6)), Одеса. 2023 с. 7-14.
16. Гриценко, А. А. Національно укорінений розвиток економіки як локальна відповідь на глобальні геоекономічні зрушення. *Економіка України*, (4), Дніпро. 2023. с. 38-54.
17. Докієнко, Л. М. Цифрова трансформація фінансів підприємства. *Підприємництво та інновації*, (22), Київ. 2022. с.18-25.
18. Десятнюк, О., & Марченко, Л. Науково-методичні детермінанти податкової політики в умовах трансформації національної економіки. *Світ фінансів*, (4 (69)), 08-19. Київ. 2022. с.69
19. Денисенко, М. П., & Бреус, С. В. Імплементация світового досвіду в національну модель управління українською економікою. In *The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences»* (pp. 80-85). Київ. 2021. с.245
20. Денисенко, М. П., & Бреус, С. В. Конкуентоспроможність економіки—запорука забезпечення сталого розвитку держави. In *The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations»*(August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto,

Canada (pp. 286-292). Київ. 2021. с.167

21. Долбнєва, Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*, (1 (43)), Харків. 2020. с.20-26.

22. Західна, О., Круглякова, В., & Рахвал, І. Бюджетна політика України: стан, оцінювання, перспективи. *Молодий вчений*, (10 (122)), Дніпро. 2023. с.194-199.

23. Єфименко, Т. І. Гармонізація інформаційного середовища стресостійкості корпоративного сектору економіки. *Економіка України*, 66(6), Київ. 2023. с.3-22.

24. Забезпечення розвитку суб'єктів агропродовольчої галузі України в умовах формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, (1 (6)), Дніпро. 2023 с. 25-32.

25. Карпінський, Б. А. Поведінкові фінанси як ефективний базис відображення раціональності й ірраціональності фінансових рішень у системі державотворчого патріотизму нації. *Бізнес Інформ*, (6 (509)), Львів. 2020. с. 282-290.

26. Кізима, Т., Лободіна, З., Горин, В., & Кізима, А. Поведінкові фінанси як методологічний концепт дослідження сфери публічних фінансів в Україні. *Світ фінансів*, (4 (73)), 08-21. Київ. 2023. с.193

27. Кнейслер, О., Спасів, Н., & Кізима, Т. Фінанси об'єднаних територіальних громад у фінансовій системі України. Київ. 2020. с.317

28. Козинець, І. Г., & Берднік, С. С. Співвідношення понять “фінанси” та “фінансові ресурси”. Київ. 2021. с.64

29. Кравчук, Н., & Луцишин, О. Глобальні фінанси і FinTech: виклики, тренди та системні детермінанти розвитку. Київ. 2022. с.281

30. Крисоватий, А. І., Рязанова, Н. С., & Федосов, В. М. Інформація-фінанси-екаунтинг. Київ. 2022. с.134

31. Котляревський, Я. В., Мельниченко, А. А., Іваницька, О. М., Семенюк, Е. П., Князєв, С. І., & Мельников, О. В. Нова економіка: еволюція

форм та методології досліджень. *Наука та інновації*. Львів. 2020. с.136

32. Кучер, А., Кучер, Л., & Пащенко, Ю. Циркулярна економіка в системі сталого розвитку аграрного сектора в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, Київ. 2021. с.32

33. Купріна, Н. М. Забезпечення розвитку суб'єктів агропродовольчої галузі України в умовах формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, (1 (6)), Харків. 2023. с. 25-32.

34. Лютий, І. О., & Медведкова, Н. С. Сучасна парадигма фінансової політики держави та особливості її реалізації в умовах війни на території України. *Фінанси України*, 6. Київ. 2023. с.255

35. Ляхович О. О., Оплаченко І. О. Економічна безпека та прозорість підприємств в умовах цифровізації. 2011. № 2(94). С. 12.

36. Малій, О. Г., & Горох, О. В. Фінанси підприємств. Одеса. 2023. с.177

37. Марценюк, О. В., & Руда, О. Л. Державні фінанси в умовах глобалізаційних процесів. Київ. 2022. с.189

38. Маршук, Л., & Бурлака, М. Фінансова система України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, Харків. 2022. с.44

39. Міщенко, В. С., & Нагаєва, Г. О. Фінанси. Дніпро. 2020. с.245

40. Мороз, Н. В., & Косик, В. М. Фінансова допомога Україні від міжнародних партнерів у період війни. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*, (5), Одеса. 2022. с.22-29

41. Мямлін, В. В. Фінансова рівновага виробництва і споживання як основа нормального функціонування економіки. Київ. 2021. с.72

42. Міщенко, В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*, 1, Київ. 2022. с.67-81.

43. Миненко, С. В., & Лук'янова, В. Аналіз рівня цифрової трансформації економіки України та країн ЄС (Doctoral dissertation, Сумський державний університет). Київ. 2023 с.132

44. Нестерова, К. С., Щербата, М. Ю., & Гришова, Р. В. Ризики розвитку циркулярної моделі економіки в умовах нестабільності світового ринку. *Бізнес Інформ*, (1), Київ. 2023. с.48-53.
45. Ніколаєв, С. О., Ковальов, Б. Л., Гриценко, П. В., & Одеволе, О. О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Київ. 2021 с.176
46. Нікіфоров, П., & Марич, М. Місце моралі у теоретичній схемі поведінкових фінансів: постановка проблеми. *Економіка та суспільство*, Київ. 2023. с.54
47. Павленко, Н. В., Виганяйло, С. М., & Пилипенко, Н. М. Детінізація економіки України як чинник економічного зростання. Київ. 2021. с.193
48. Павлюк, К. В., & Бартош, С. В. Вплив пандемії коронавірусу на місцеві фінанси: наслідки і перспективи. In *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ. 2021. с.147
49. Пацурківський, П., & Гаврилюк, Р. Війна Росії проти України та вітчизняні публічні фінанси. *Law of Ukraine/Pravo Ukraini*, (3). Дніпро. 2022. с.187
50. Плотніков, О. В. Фрагментація світової економіки: ризиковий аспект. *Економіка України*, 66(7), Одеса. 2023. с.31-42.
51. Семенюк Р. М. Формування системи економічної безпеки підприємства. *«Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії»*: Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 6 груд. 2024 р. 2024.
52. Ситник, Н., & Фелісеєв, В. А. Цифрові фінанси як інноваційний підхід до вдосконалення сектору фінансових послуг. *Scientific collection «interconf*, (90), Київ. 2021. с.76-80.
53. Стойко, О. Я.; Дема, Д. І. Фінанси. Київ. 2024. с.234
54. Степура, Т. Розвиток людського потенціалу в умовах квалітизації економіки України: монографія. Умань: ВПЦ «Візаві»(Видавець Сочінський

ММ). Київ. 2021. с.221

55. Супрунова, І. В. Державна політика у сфері детінізації національної економіки як структурної складової державної безпеки. Київ. 2021. с.145

56. Фокіна-Мезенцева, К. В., & Саюн, А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, (28), 2022. Київ. с.39-53.

57. Хмарська, І., Кучерява, К., & Клімова, І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. Київ. 2022. с.42

58. Цибуляк, В. Децентралізовані фінанси: новітня альтернатива традиційним фінансам. Миколаїв. 2022. с.169

59. Шаповал, Ю. І. Фінансова глибина економіки України: секторальний розріз. *Економіка України*, 12, Київ. 2022. с.51-68.

60. Шайнога, А. Е. "Публічні фінанси як складова фінансової системи." *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Економічна 2021»*: Київ. 2021. с.148-155.

61. Шкодїна, І. В., & Зеленько, О. О. Стійкі фінанси як фактор трансформації фінансових відносин. Львів. 2023. с.126

62. Шендригоренко, М., & Лядська, В. Проблеми та перспективи розвитку обліку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (22). Київ. 2020. с.181

63. Юркевич, О. М., Субочев, О. В., & Лихолет, С. І. Структуровані фінанси як окремий елемент глобальної фінансової системи. *Економіка та держава*, (11), Одеса. 2020. с.47-53.

64. Яновська, В. П. Інтенсивність цифровізації економіки України. *Економіка України*, 9, Дніпро. 2020. с.5-20.

**Виконала:** студентка  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

---

Підпис

**Р.М. Семенюк**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » грудня 2024 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

## Додаток А

### Положення про новостворений відділ Економічна безпека

#### 1. Загальні положення

1.1. Відділ економічної безпеки (далі – Відділ) є структурним підрозділом ТДВ "Хмельницькзалізобетон" і підпорядковується керівником відділу Економічної безпеки.

1.2. Діяльність Відділу регулюється цим Положенням, законодавством України та іншими нормативними документами підприємства.

1.3. Основною метою діяльності Відділу є забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом виявлення та запобігання фінансовим махінаціям, оптимізації фінансових потоків та аналізу ринкових тенденцій.

#### 2. Основні завдання та функції

##### 2.1. Розробка стратегії:

- Проведення аналізу фінансової звітності та виявлення потенційних ризиків.
- Розробка заходів щодо мінімізації фінансових ризиків.

##### 2.2. Виявлення ознак шахрайства:

- Моніторинг фінансових операцій на предмет виявлення ознак шахрайства.
- Проведення внутрішніх розслідувань за фактами можливих шахрайських дій.

##### 2.3. Аналіз ринкових тенденцій:

- Збір та аналіз інформації про ринок продукції підприємства, конкурентів, постачальників та клієнтів.
- Підготовка аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень.



- a. Координація заходів безпеки:
  - Створення планів реалізації стратегії.
- b. Контроль за виконанням:
  - Отримання доповідей від відділів про дотримання заходів безпеки.
- c. Моніторинг ЗМІ та соціальних мереж:
  - Моніторинг новинних видань в галузі будівництва.
  - Дослідження політики конкурентів у соціальних мережах.
- d. Створення бази даних інцидентів:
  - Внесення в базу даних інцидентів які шахрайства які були виявлені на підприємстві.
    - Аналіз даних з бази даних та пошук рішень по захисту вразливих аспектів.

### 3. Структура відділу

#### 3.1. Відділ складається з наступних співробітників:

- Директор з економічної безпеки
- Помічник директора з економічної безпеки

### 4. Права відділу

- 4.1. Отримувати від інших підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання своїх функцій.
- 4.2. Брати участь у розробці та погодженні фінансових планів і бюджетів підприємства.
- 4.3. Вносити пропозиції щодо вдосконалення фінансової системи підприємства.
- 4.4. Залучати до роботи зовнішніх експертів для проведення спеціальних досліджень.

## Продовження Додатку А

## 5. Обов'язки відділу

5.1. Забезпечувати виконання завдань, покладених на Відділ цим Положенням.

5.2. Співпрацювати з аудиторськими та іншими зовнішніми організаціями.

5.3. Вести облік фінансових ризиків та розробляти заходи щодо їх мінімізації.

5.4. Підготовлювати аналітичні матеріали для керівництва підприємства.

## 6. Відповідальність

6.1. Співробітники Відділу несуть персональну відповідальність за виконання покладених на них обов'язків.

6.2. За невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків співробітники Відділу несуть дисциплінарну відповідальність відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів підприємства.

## 7. Заключні положення

7.1. Зміни до цього Положення вносяться наказом керівника.

7.2. Це Положення набирає чинності з дня його затвердження.

## Додаток Б

Таблиця Б. Показники для оцінки рівня економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зміни 2020 р. до 2019 р.	Темп зміни 2021 р. до 2020 р.	Темп зміни 2022 р. до 2021 р.	Темп зміни 2023 р. до 2022 р.
<b>Фінансовий складник</b>									
Коефіцієнт автономії	0,87	0,87	0,81	0,85	0,77	0,99	0,93	1,06	0,90
Коефіцієнт фінансування	6,90	6,56	4,12	5,68	3,31	0,95	0,63	1,38	0,58
Рентабельність діяльності	0,117	0,122	0,122	0,058	0,056	1,04	1,00	0,48	0,97
<b>Техніко-технологічний складник</b>									
Коефіцієнт зносу	0,34	0,36	0,36	0,36	0,43	1,08	1,00	0,99	1,21
Фондовіддача	6,3	4,4	5,4	3,2	4,6	0,70	1,23	0,59	1,44
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,26	0,3	0,38	0,27	0,25	1,15	1,27	0,71	0,93
<b>Політико-правовий складник</b>									
Рівень дотримання на підприємстві трудового законодавства	77	70	69	71	73	0,9	0,99	1,03	1,028
Можливість встановлення контролю над підприємством сторонніми особами	80	83	81	83	84	1,03	0,97	1,025	1,01
<b>Інформаційний показник</b>									
Рівень забезпечення працівників інформацією	70	73	71	78	85	1,04	0,97	1,1	1,09
Рівень захисту комерційної інформації	86	87	89	83	88	1,01	1,013	0,93	1,06

## Продовження додатку Б

Інтелектуально-кадровий складник										
Коефіцієнт плинності кадрів	0,092	0,067	0,072	0,154	0,202	0,73	1,07	2,14	1,31	
Продуктивність праці	1002,31	940,25	1205,50	980,05	1629,72	0,94	1,28	0,81	1,66	
Фондоозбросність праці	256,78	274,94	282,74	376,70	431,24	1,07	1,03	1,33	1,14	
Екологічний складник										
Коефіцієнт перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу	0,73	0,72	0,82	0,68	0,74	0,99	1,14	0,83	1,09	
Коефіцієнт залюднення ареалу шкідливого впливу	0,75	0,68	0,77	0,64	0,67	0,91	1,13	0,83	1,05	

## Додаток В

### Матриця SWOT-аналізу економічної безпеки ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

#### Зовнішнє середовище

		Можливості (шанси)	Загрози
		<p>1. Отримання фінансових ресурсів з повоєнного фонду на відновлення діяльності (3)</p> <p>2. Політична підтримка залізобетонних підприємств (2)</p> <p>3. Лояльність партнерів(2)</p>	<p>1. Інфляція (2)</p> <p>2. Зменшення чисельності потенційної робочої сили. (3)</p> <p>3. Руйнування об'єктів внаслідок ескалації(3)</p>
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
	<p>1. Рентабельність діяльності на високому рівні. (3)</p> <p>2. Кваліфікованість персоналу. (2)</p> <p>3. Достатність основних та оборотних засобів. (2)</p>		
	Слабкі сторони	Поле СліМ	Поле СліЗ
	<p>1. Нагромадження дебіторської заборгованості (3)</p> <p>2. Висока собівартість продукції. (2)</p> <p>3. Висока частка позикових коштів. (2)</p> <p>4. Має певний ступінь шкідливого впливу для населення(1)</p>		

## Додаток Г

Характеристика складової	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
1	2	3	4
<b>Організаційно-правова складова</b>			
Ієрархічна організаційна структура	Структура уособлює в собі ефективне управління з чітким розподілом обов'язків, що дозволяє уникати непорозумінь під час прийняття рішень	Наявність відділів підвищує ризик появи проблем пов'язаних із взаємодією працівників, недостатнім обміном знань та неефективністю робочих стосунків на підприємстві.	Необхідно впровадити систему відкритої вертикальної комунікації та підтримка сторонніх зв'язків.
<b>Фінансова складова</b>			
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємств	Підприємство володіє хорошим рівнем фінансової стійкості, що дозволяє підприємству залучати кошти для потреб, при цьому не створювати загрозу для економічної безпеки	Коефіцієнт автономії знаходиться вище за норму – це означає, що підприємство не розкриває увесь свій потенціал. Хоча протягом п'яти років спостерігається тенденція зменшення значення коефіцієнта, що наближає його до норми.	Доцільно залучити позикові кошти для розширення ринку, збільшення обсягу продажів та самого розвитку підприємства.
Аналіз ліквідності підприємства	Дані за звітний рік свідчать про позитивні зміни в економічній безпеці, так коефіцієнти покриття та абсолютної ліквідності знаходяться в межах норми, що означає здатність компанії покривати поточні зобов'язання.	Коефіцієнт швидкої ліквідності є вищим за норму, що створює загрозу для економічної безпеки у разі виникнення проблем, які потребують швидкого вирішення.	Необхідно збільшити суму високоліквідних активів.
Аналіз рентабельності підприємства	Аналіз рентабельності показав, що підприємство є цілковито рентабельним, тобто вказує на ефективну діяльність підприємства та можливість розвитку системи економічної безпеки.	Протягом п'яти років показники рентабельності підприємства поступово зменшуються, що в подальшому може створити загрозу для економічної безпеки.	В загальному підприємство повинне зосередитися на збільшенні обсягів виробництва та продажу та зменшенні суми витрат, що призведе до підвищення доходів.

## Продовження Додатку Г

<i>Технологічна складова</i>			
Технологія виробництва	Підприємство використовує ISO 9001:2018, що свідчить про підвищення рівня лояльності споживачів за допомогою використання ефективної сучасної системи управління якістю та безперервних процесів покращення виробництва.	Кожне оновлення сертифікату ISO потребує значних витрат для підприємства, що в нинішній ситуації є досить негативним фактором.	Постійне оновлення виробництва.
<i>Кадрова складова</i>			
Кадрове забезпечення	Підприємство має хороший рівень кадрового забезпечення, що дозволяє підприємству ефективно виконувати свою діяльність.	За останній звітний рік кадрове забезпечення лишилося значної кількості працівників, така тенденція ставить під загрозу стабільне виробництво	Підприємство повинне переглянути свою кадрову політику, покращити систему премій та бонусів, а також збільшити співпрацю з державою з метою отримання «бронювання» працівників.
<i>Виробнича складова</i>			
Основні засоби	Аналіз показав, що середньорічна вартість основних засобів та обладнання зростає, що означає нарощення підприємством своєї виробничої потужності.	Хоча підприємство збільшує виробничу потужність, але фондівіддача, машинівіддача та рентабельність основних засобів зменшилася, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства.	Підприємство повинне реорганізувати своє виробництво. Одним із можливих рішень є продаж зайвого обладнання.
Оборотні активи	Чистий дохід від реалізації продукції за звітний рік став максимальним, що означає ефективне розподілення ресурсами підприємством.	Показник матеріальних витрат збільшився, що негативно впливає на економічній безпеці.	Необхідно зменшити витрати на сировину та паливо, здійснити пошук заміників.